

Anssi Heltimoinen

HENKILÖSTÖRAPORTTI
HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN
JOHTAMISEN TUKENA
KUNTA-ALALLA
Tutkimuskohteena Savonlinnan kaupunki

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Helmikuu 2013




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

| | | | |
|---|-----------------------|---|--|
|  <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p> | | Opinnäytetyön päivämäärä 28.2.2013 | |
| Tekijä(t) Anssi Heltimoinen | | Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma | |
| Nimeke Henkilöstöraportti henkilöstövoimavarojen johtamisen tukena kunta-alalla | | | |
| Tiivistelmä <p>Tässä tutkimuksessa selvitettiin miten henkilöstöraporttia käytetään henkilöstövoimavarojen johtamisen tukena ja kuinka sitä voisi nykyisestään kehittää. Tutkimus toteutettiin työelämälähtöisesti ja työelämää kehittävässä tutkimuksellisena kehittämishankkeena, jonka toimeksiantajana toimi Savonlinnan kaupunki ja sen henkilöstöhallinnon osasto. Tarkoituksena oli selvittää, miten Savonlinnan kaupungin toimialajohtajat käyttävät henkilöstöraporttia hyödykseen työssään. Lisäksi pyrittiin kehittämään nykyistä henkilöstöraporttia.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin Savonlinnan kaupungin nykyisen henkilöstöraportin lisäksi henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja henkilöstöraportointiin liittyvää kirjallisuutta ja aiempia aiheesta tehtyjä tutkimuksia aiheen rajaamisen ja käsitteiden analysoinnin apuna.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli teemahaastattelu. Tutkimuksessa haastateltiin Savonlinnan kaupungin henkilöstöhallinnon johtajaa ja kolmea toimialajohtajaa. Haastatelluilla esimiehillä oli laaja kokemus esimiestehtävistä ja heidän vastaukset perustuivat paljolti käytännön kokemukseen. Henkilöstöraportti on operatiivisen johdon apuväline, jonka tarkoitus on toimia strategisen henkilöstöjohtamisen tukena. Tämän takia tutkimuksessa haastateltiin toimialajohtajia.</p> <p>Tutkimuksesta kävi ilmi, että, nykyisessä muodossaan henkilöstöraportti ei ole kovin käytännöllinen. Henkilöstöraportissa on kuitenkin mahdollisuuksia ja kehittämällä siitä voi saada oivan apuvälineen henkilöstöjohtamisen tueksi. Henkilöstöraportti on parhaimmillaan henkilöstön tilaa selvittäessä, seurattaessa ja analysoidessa. Henkilöstöraportin kehityskohteita ovat esimerkiksi syvällisen ja laadullisen tiedon puuttuminen. Henkilöstöraportin tulisi olla tiivis, kompakti paketti, josta saa helposti ja nopeasti ajankohtaista tietoa ja siitä voi seurata pitkäjänteisesti henkilöstön kehitystä eri vuosilta.</p> | | | |
| Asiasanat (avainsanat) henkilöstöraportointi, henkilöstövoimavarojen johtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen, kunta-ala | | | |
| Sivumäärä 61 + 10 s. | Kieli suomi | URN | |
| Huomautus (huomautukset liitteistä) | | | |
| Ohjaavan opettajan nimi Kirsti Kurki | | Opinnäytetyön toimeksiantaja Savonlinnan Kaupunki | |

DESCRIPTION

| | | | |
|---|----------------------------|--|--|
|  <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p> | | Date of the bachelor's thesis 28 February 2013 | |
| Author(s) Anssi Heltimoinen | | Degree programme and option Degree Programme in Business Management Bachelor of Business Administration | |
| Name of the bachelor's thesis Personnel report as support for human resource management in municipal sector | | | |
| Abstract <p>The subject of this thesis is to study how personnel report is used to support human resource management and how it could be developed further. The research was carried out as working-life-oriented development study, assigned by the town of Savonlinna and its human resource department. The purpose was to find out how the heads of departments in the town of Savonlinna use personnel report in their work and also discover ways in which the report could be developed.</p> <p>The reference literature of this thesis consists of the existing personnel report of the town of Savonlinna, as well as previous studies and other literature on HR management and HR accounting in order to provide a solid background for the definition of the scope of study and the analysis of terminology.</p> <p>The research method was themed interview. The human resource manager and three heads of departments of the town of Savonlinna were interviewed. The authorities who were interviewed had extensive experience in leadership and their answers were largely based on practical experience. The personnel report is a tool for operative management and its purpose is to provide support for strategic human resource management, which is why the interviewed were carried out with heads of department.</p> <p>The research results showed that the personnel report is not very practical in its current form. However, the personnel report possesses advantages and possibilities, which allow it to be developed into a good tool for support human resource management. The personnel report is at its best when harnessed to find out, follow and analyse the status quo of human resources. Development areas of the personnel report include for example the lack of in-depth and qualitative information. The personnel report should form a concise, compact package, in which the up-to-date information is easily and rapidly available and the long-term development of the personnel can be followed throughout the years.</p> | | | |
| Subject headings, (keywords) human resource accounting, human resource management, strategic human resource management, municipal sector | | | |
| Pages 61 + 10 p. | Language Finnish | URN | |
| Remarks, notes on appendices | | | |
| Tutor Kirsti Kurki | | Bachelor's thesis assigned by The town of Savonlinna | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 6 |
| 2.1 | Tutkimusmenetelmät | 6 |
| 2.2 | Aineiston hankinta | 13 |
| 2.2.1 | Henkilöstöraportin sisällönanalyysi | 14 |
| 2.2.2 | Haastattelututkimus henkilöstöraportoinnista | 15 |
| 2.3 | Haastateltavien valinta ja valinnan perustelut | 17 |
| 3 | HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN | 19 |
| 3.1 | Strateginen henkilöstöjohtaminen | 20 |
| 3.2 | Henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueet | 24 |
| 4 | HENKILÖSTÖRAPORTOINTI | 30 |
| 4.1 | Taustaa | 30 |
| 4.1.1 | Aiemmin tutkittua | 33 |
| 4.1.2 | Käsiteanalyysi | 36 |
| 4.2 | Kunta-alan henkilöstöraporttisuositus | 38 |
| 4.2.1 | Taustaa | 38 |
| 4.2.2 | Henkilöstöraportin sisältö | 39 |
| 4.2.3 | Henkilöstöraportin tunnusluvut | 41 |
| 4.2.4 | Henkilöstöraportin käsittelyn prosessi ja hyödyntäminen | 44 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TULOKSET | 45 |
| 5.1 | Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportti | 45 |
| 5.2 | Henkilöstöraportti henkilöstövoimavarojen johtamisen tukena | 48 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 53 |
| 6.1 | Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset | 53 |
| 6.2 | Tutkimuksen luotettavuus | 55 |
| | LÄHTEET | 58 |
| | LIITTEET | |
| | 1 Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportin sisältämät tunnusluvut | |
| | 2 Henkilöstöraporttisuosituksen seurantakohteet ja tunnusluvut | |
| | 3 Teemahaastattelurunko | |

1 JOHDANTO

Tutkimuksen taustaa

Julkisyhteisöjen, erityisesti kuntien, toimintaympäristö on ollut viime vuosina jatkuvassa muutostilassa. Kuntien sidosryhmät vaativat yhä enemmän, kun vastaavasti resurssit ovat vähentyneet. Kuntalaiset odottavat riittäviä ja laadukkaita palveluja, kuntasektorin työntekijät työhyvinvointinsa ylläpitämistä ja kehittämistä, sekä valtiotaloudellista palvelutoimintaa ja henkilöstöjohtamista. Kuntien kesken käydään kilpailua toiminnan pääosin kustantavista asiakkaista, joita ovat kunnan jäsenet eli ihmiset ja yritykset. Kunnat tähtäävät entistä parempaan ja tehokkaampaan palveluun erilaisten liittoutumien ja yhdistymisten avulla sekä verkostoitumalla erilaisten toimijoiden kanssa. Kunta ei tuota enää kaikkea itse vaan toimii yhä useammin palvelun tilaajana tuottajan ollessa joku muu. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 4; Seppälä & Seppälä 2004, 29.)

Organisaation ylimmän johdon tehtävänä on ohjata organisaatiota toimimaan mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti. Liiketoiminnassa tällä pyritään ansaitsemaan voittoa, mutta julkisessa hallinnossa tavoitteena on tyydyttää yhteiskunnan asettamat palvelutehtävät annettujen voimavarojen mukaan. (Kauhanen 2010, 14.) Hyvin usein kuullaan organisaation ylimmän johdon mainitsevan, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara, mutta arkitilanteissa tämä usein unohtuu. Kaikki organisaatiot kuitenkin toteuttavat toimintaansa nimenomaan henkilöstön avulla. Henkilöstö on välttämätön, ellei jopa keskeisin voimavara pääoman lisäksi. (Kauhanen 2010, 16.) Henkilöstö on voimavara ja tuloja tuottava panostus pitkällä aikavälillä, ei ainoastaan kustannus (Järvinen 1996, 18). Erityisesti kunta-alalle on ominaista työvoimavaltaisuus ja palvelujen järjestäminen pätevällä, osaavalla ja koulutetulla henkilöstöllä. Kunnilla yli puolet menoista on henkilöstömenoja. Työvoimakustannukset ovat 17 miljardia euroa (2011), josta 13 miljardia on palkkakustannuksia ja loput työnantajan eläke- ja muita sosiaalivakuutusmaksuja. Henkilöstöä koskevien tietojen merkitys myös kunnan tilinpäätöksessä on korostunut. Jatkossa tullaan aikaisempaa enemmän kiinnittämään myös huomiota siihen, millaisella työpanoksella palvelut on tuotettu. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 4; Kunnat.net 2011.)

Henkilöstöstä on jo pitkään puhuttu muun muassa henkisenä pääomana tai aineettomana varallisuutena (ks. esim. Eronen 1998). Henkinen pääoma ei näy suoraan yritysten tilinpäätöksissä, vaikka sitä pidetään eräänä organisaation tärkeimmistä tuotannon-tekijöistä (Eronen 1998, 2). Pitkälti kirjanpitoon perustuva perinteinen raportointi kertoo hyvin niukasti henkilöstöä koskevista asioista. Useimmiten sieltä selviävät esimerkiksi vain henkilöstökustannukset ja mahdollisesti henkilöstön määrä ja sen kehitys. (Viitala 2009, 322.) Raportointi organisaation henkilöstöstä on perinteisesti jäsennetty määrä- ja kustannustietoina. Se on toiminut hyvin henkilöstöhallinnollisen johtamisen apuvälineenä. Uudemman suuntauksen mukaan henkilöstö nähdään palvelujen tuottajaroolin ohessa organisaation investointina, voimavarana ja kilpailuetujen lähteenä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 3.) Muun muassa Lev (1997) on todennut, että aineettoman varallisuuden kasvava osuus yrityksissä ja minimaalinen osuus tilinpäätösraportoinnissa on johtanut henkilöstövoimavarojen raportointiin (Eronen 1998, 6).

Henkilöstövoimavarojen hyvä suunnittelu ja johtaminen vaatii paljon ajankohtaista tietoa organisaation henkilöstöstä (Kauhanen 2010, 37). Henkilöstövoimavarojen raportointi tarkoittaa henkilöstöön liittyvän tiedon tunnistamista, mittaamista, seuranta ja raportointia. Henkilöstöraporttien laatimista perustellaan usein sillä, että henkilöstö on tämän päivän tärkein tuotannontekijä ja henkilöstön osaaminen tuloksenteekyvyn perusta (Eronen 1998, 6.). Organisaation tulee tuntea koko henkilöstöstään kaikki oleelliset ominaisuudet, joita ovat esimerkiksi demografiset seikat, tiedot, taidot, kokemus ja toiveet (Kauhanen 2010, 37). Henkilöstöraportista henkilöstöä koskeva tieto löytyy helposti, ja raportti myös kertoo asioiden välisistä syy-seuraussuhteista (Viitala 2009, 322). Tilinpäätösraportointia on pyritty kehittämään henkilöstövoimavarojen raportoinnin lisäksi esimerkiksi yhteiskunnallisten tilinpäätösten ja ympäristöraporttien avulla (Eronen 1998, 6).

Eronen (1999) nosti aikoinaan esille, tulisiko henkilöstöraportoinnin painopistettä siirtää yhä enemmän myös organisaation sisälle: *”Sen sijaan että henkilöstömittareita julkaistaisiin ehkä väärin perustein, voitaisiin kehittää niiden roolia johtamisprosessin apuvälineenä”*. Karjalainen (1998) puolestaan on todennut *”Voidaanko henkilöstön oppimis- ja kasvuprosessiin vaikuttaa myönteisesti, jos yksilöiden näkymätöntä henkistä potentiaalia saadaan näkyvämpään muotoon sitä eri tavalla johtamalla, ar-*

vioimalla, mittaamalla ja palkitsemalla?” Aineeton pääoma on saanut entistä tärkeämmän roolin ja sen takia on tärkeää tunnistaa ja kehittää keinoja, jotta aineetonta pääomaa voidaan kontrolloida, lisätä sen tuottavuutta, sekä muuttamaan se tulokseksi. (Eronen 1999, 64.) Henkilöstön osaamisen, viihtyvyyden, terveyden ja turvallisuuden kehittäminen edellyttää, että yrityksen suunnitelmallisesti keräävät tietoa ja raportoivat henkilöstöä koskevista asioista. Sisäinen raportointi on tärkeä johtamisen väline ja ulkoinen raportointi on tärkeää muun muassa siksi, että se sitouttaa asioiden hyvään hoitoon. (Lovio & Kuisma 2006, 3.) Näin ollen tarve henkilöstöraportoinnin tutkimus- ja kehitystyöhön on entistä suurempi (Eronen 1998, 9).

Tämä tutkimus on toteutettu työelämälähtöisesti ja työelämää kehittävänä tutkimuksellisenä kehittämishankkeena, jonka toimeksiantajana toimi Savonlinnan kaupunki ja sen henkilöstöhallinnon osasto. Tarkoituksena oli selvittää, miten Savonlinnan kaupungin toimialajohtajat käyttävät henkilöstöraporttia hyödykseen työssään ja kehittämään henkilöstöraportointia. Työn lopullinen aihe ja toimeksianto tapahtuivat hallintojohtaja Saku Linnamurron kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta. Tutkimusprosessia aloittaessa oli tärkeää, että löytyisi aihe, joka on aidosti kiinnostava ja hyödyksi myös toimeksiantajalle. Onko henkilöstöraportilla merkitystä Savonlinnan kaupungin henkilöstöjohtamisessa ja kuinka paljon johtajat todellisuudessa sitä apunaan käyttävät vai tehdäänkö se vain, koska muutkin kunnat sen tekevät? Tässä muutamia mielenkiintoisia kysymyksiä, jotka herättivät mielenkiintoni aihetta kohtaan.

Tutkimusongelmat, raja- ja tavoite

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportoinnin nykytilaa ja löytää henkilöstöraportointiin kehitysideoita. Tavoitteena oli myös selvittää, onko henkilöstöraportoinnista todellista hyötyä esimiestyössä. Lisäksi pyrittiin selvittämään, miten henkilöstöraporttia käytetään henkilöstöjohtamisen tukena ja mitä tietoja esimies siitä tarvitsee tai käyttää, sekä puuttuuko henkilöstöraportista mahdollisesti jotain oleellista.

Tutkimuksen tarkoituksena oli ratkaista seuraava tutkimuksen pääongelma seuraavien apuongelmien avulla.

Pääongelma:

Miten Savonlinnan kaupungin henkilöstöraporttia käytetään johtamisen tukena ja miten sitä voitaisiin kehittää?

Apuongelmat:

Miten kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen avulla voidaan kehittää Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportointia?

Tarkoituksena on kehittää kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen pohjalta Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportointia ja selvittää, millainen on esimiesten näkemys tämän hetkisestä henkilöstöraportoinnin tilasta ja koetaanko henkilöstöraportointi hyödylliseksi, sekä millaisissa tilanteissa siitä on hyötyä.

Minkälaiset seurantakohteet ja tunnusluvut ovat henkilöstöraportille ominaisia/keskeisiä?

Tarkoituksena on selvittää henkilöstöraportille ominaiset/keskeiset seurantakohteet ja tunnusluvut sekä formuloida ne Savonlinnan kaupungin henkilöstöraporttiin tarpeen mukaisesti. Lisäksi pyritään selvittämään onko nykyiset seurantakohteet ja tunnusluvut riittäviä ja minkälaisia seurantakohteita ja tunnuslukuja esimiehet seuraavat, sekä minkälaisia seurantakohteita ja tunnuslukuja tarvitaan näiden lisäksi lisää. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, miten tietoja ja tunnuslukuja hyödynnetään vai hyödynnetäänkö ollenkaan.

Minkälaisia asioita nousee nykyisestä henkilöstöraportista esille ja onko tarvetta näiden kehitykselle?

Tarkoituksena on analysoida nykyistä henkilöstöraporttia ja tutkia löytyykö siitä ongelmakohtia, ja selvittää, miten toimialajohtajat suhtautuvat näihin asioihin.

Tämän tutkimus nojautuu paljolti kunta-alan henkilöstöraporttisuositukseen (ks. Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004). Tutkimuksen aihealue kokonaisuudessaan syntyi

hallintojohtajan Saku Linnamurron kanssa käytyjen keskustelujen ja viimeisimmän Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportin (2011) analysoinnin pohjalta. Tutkimus aloitettiin tarkastelemalla Savonlinnan kaupungin henkilöstöraporttia peilaten sitä kunta-alan henkilöstöraporttisuositukseen. Tällä analyysillä pyrittiin selvittämään mahdollisia kehitys- ja ongelmakohdita nykyisestä raportoinnista, sekä rakentamaan teemahaastattelurunkoa. Teemahaastatteluiden avulla pyrittiin saamaan uusia, erilaisia ja etenkin käytännönläheisiä näkökulmia henkilöstöraportointiin. Tämän takia haastateltaviksi valikoituivat toimialajohtajat, joilla oletettiin olevan laaja-alaista ja arvokasta käytännön kokemusta sekä aikaisemmilta työnantajalta että nykyisestä toimialajohtajan tehtävästä. Tässä tutkimuksessa ei ollut tarkoitus ottaa kantaa muun muassa raportoinnin toteutukseen käytännössä, eli esimerkiksi tietojärjestelmien kohdalla tietojen tallentumiseen, tai siihen minkälaisia tietoja nykyään tallentuu tietokantaan ja minkälaisia tietojärjestelmiä mahdolliset uudet tunnusluvut tarvitsisivat. Myös henkilöstöraportoinnin kannalta tärkeä osa eli viestintä ja sen kanavat jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen alussa käsitellään tutkimuksen toteutusta. Luvussa on esitelty käytetyt tutkimusmenetelmät ja niiden valintaan johtaneet perustelut, aineiston hankinnan tarkoitus sekä haastateltavat.

Luvussa kolme perehdytään henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Henkilöstövoimavarojen johtamista käsitellään erityisesti strategisen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueiden näkökulmasta. Näihin liittyvät johtamisen teorit ja mallit jätetään vähemmälle tarkastelulle. Edellä esitettyjä asioita on pyritty pohtimaan myös kunta-alan ja henkilöstöraportoinnin kannalta.

Luvussa neljä esitellään henkilöstöraportoinnin teoreettista taustaa ja käsitteistöä. Tarkoituksena on esitellä myös merkittäviä alan tutkijoita, sekä tutkimushankkeita ja tutkimuksia. Tässä luvussa käsiteanalyysin avulla selvennetään alan tutkijoiden käyttämiä ja tässä työssä käytettyä terminologiaa. Lopuksi syvennytään perusteellisesti kunta-alan henkilöstöraporttisuositukseen, johon tämä tutkimus pääosin nojautuu.

Tutkimuksen viidennessä luvussa on tarkasteltu tutkimuksen tuloksia. Tarkastelu kohdistuu Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportin sisältöön ja haastatteluihin. Luvun alussa analysoidaan raportin sisältöä. Tämän jälkeen raportoidaan haastatteluiden tuloksista.

Lopuksi, tutkimuksen viimeisessä eli kuudennessa luvussa, esitetään pohdintaa tutkimuksen onnistumisesta ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa annetaan myös vinkkejä seuraaviin henkilöstöraportoinnin kehityssaskeliin ja toteutettaviin tutkimuksiin.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

2.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät ovat keinoja, joiden avulla voidaan ”ratkaista” tutkimusongelma (Likitalo & Rissanen 1998, 20). Ne ovat aineiston hankkimisen ja analysoinnin tapoja ja normeja (Likitalo & Rissanen 1998, 8). Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaavat tutkimuksen tavoitteet, tehtävät, ongelmat ja metodologiset valinnat. Tutkimusmenetelmän rajauksia seuraavat aineiston hankintamenetelmän ja analyysimenetelmän valinnat. (Kyrö 2004, 95.) Tiedonkeruunmenetelmän valinnan tulisi olla perusteltua ja tulisi pohtia menetelmän soveltuvuutta kyseisen ongelman ratkaisuun. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 194). Tutkimusmenetelmää valittaessa olisi hyvä pohtia vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä menetelmät tuovat parhaiten vastauksen asettamaani ongelmaan?
- Mitkä vaihtoehdot tulevat kyseeseen?
- Miten perustelen valintani?
- Mitä aineistoa on tärkeää kerätä? (Hirsjärvi ym. 1997, 115)

Tutkimukset erotellaan yleensä kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen (Hirsjärvi ym. 1997, 126 - 127). Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Kvalitatiivista tutkimusta on vaikea määritellä selvästi, koska sillä ei ole teoriaa, eikä täysin omia metodeja, mitkä olisivat vain sen omia. (Metsämuuronen 2001, 9.) Kvalitatiivinen tutkimusote pohjautuu ekstintentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfolisofi-

aan (Metsämuuronen 2001, 14). Seuraavassa on esitetty kvalitatiiviselle tutkimuksille tunnusomaisia piirteitä.

- Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa.
- Ihmistä suositetaan tiedon keruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon.
- Käytetään induktiivista analyysia. Tutkija pyrkii paljastamaan odottamattomia seikkoja. Lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkija ei määrää sitä, mikä on tärkeää.
- Aineiston hankinnassa suositetaan ja käytetään laadullisia metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille.
- Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksella.
- Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti.
- Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (mukaillen Hirsjärvi ym. 1997, 155.)

Edellä esitettyjä piirteitä esiintyi myös tässä tutkimuksessa, joten tämä tutkimus oli selvästi enemmän kvalitatiivinen tutkimus kuin kvantitatiivinen tutkimus. Tässä tutkimuksessa oli myös Hirsjärven ym. (1997) mukaisesti kartoittavan ja kuvailevan tutkimuksen piirteitä. Kartoittavan tutkimuksen tarkoituksena on katsoa mitä tapahtuu, etsiä uusia näkökulmia, löytää uusia ilmiöitä, selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä ja kehittää hypoteeseja. Kuvailevalle tutkimukselle on ominaista, että tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista, sekä dokumentoida ilmiöistä keskeisiä, kiinnostavia piirteitä. (Hirsjärvi ym. 1997, 129 - 130.)

Tämä tutkimus oli empiirinen tutkimus johtuen siitä, että empiirisessä tutkimuksessa korostuvat aineiston keräämis- ja analyysimetodit (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 21). Lisäksi tämä tutkimus on lähes analoginen Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 14) esittämän empiirisen tutkimuksen kokonaisuuden ja se eri vaiheiden kanssa. Empiirinen tutkimus koostuu sen mukaan neljästä vaiheesta: 1) alustava tutkimusongelma, 2) aiheeseen perehtyminen ja ongelman täsmennys, 3) aineiston keruu ja analysointi sekä 4) johtopäätökset ja raportointi. Tutkimuksen lähtökohtana oli tutkimusongelmaan

liittyvät kysymykset. Aihealue syntyi hallintojohtaja Saku Linnamurron kanssa käytyjen keskustelujen, sekä kirjallisuuden pohjalta. Syvällisempi kirjallisuuteen perehtyminen rajasi ja täsmensi tutkimusongelmaa. Tutkimukselle teoreettisen perustan loi kirjallisuuskatsaus, joka osoittaa miten ilmiötä on aiemmin tutkittu, miten siinä on onnistuttu, mitä aukkoja tutkimusalueeseen on jäänyt ja mihin kysymyksiin uusi tutkimus olisi mielekästä suunnata. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 13.)

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta laadittiin myös käsiteanalyysi tutkimukseen liittyvistä keskeisistä käsitteistä. Käsiteanalyysin avulla esitettiin tutkimuksessa esiintyvät peruskäsitteet ja niiden suhteet valitussa teoriakontekstissa, sekä määriteltiin käsitteiden välisiä suhteita (Hirsjärvi ym. 1997, 145). Tässä tutkimuksessa käsiteanalyysin avulla selvitettiin henkilöstöraportointiin liittyvää käsitteistöä ja niiden välisiä suhteita. Tutkimuksessa käsitteiden määrittelemisessä ongelmaksi muodostui se, että henkilöstöraportointiin liittyvällä käsitteistöllä ei ole olemassa vakiintuneita määritelmiä eli käsitteitä ei ole standardoitu.

Tapaustutkimus

Tämä tutkimus oli case- eli tapaustutkimus, jossa käytettiin monenlaisia menetelmiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tarkoituksena oli syventyä Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportointiin. Aluksi selvitettiin sisällönanalyysin keinoin kirjallisuutta ja Savonlinnan kaupungin nykyistä henkilöstöraporttia. Aineiston keruun menetelmänä oli teemahaastattelu, jonka avulla pyrittiin saamaan Savonlinnan kaupungin hallintojohtajalta ja toimialajohtajilta syvällisempää ja tietoa perustuen käytännön kokemuksen.

Tapaustutkimus voidaan ymmärtää keskeiseksi kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategiaksi, sillä lähes kaikki strategiat käyttävät lähestymistapanaan tapaustutkimusta. Erot erilaisissa kvalitatiivisen tiedonhankinnan strategioissa ilmenevät siitä, kuinka tieto hankitaan ja mikä on tutkimuksen kohde. Tapaustutkimuksen avulla pyritään saamaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta, tilanteesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Yin (1983) on todennut, että tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, jonka avulla voidaan tutkia monipuolisia ja monilla tavoilla hankittuja tietoja käyttäen nykyistä

tapahtumaa tai tietyssä ympäristössä toimivaa ihmistä. Toisaalta Syrjälä ym. (1994) ovat määritelleet tapaustutkimuksen yksinkertaisesti toiminnassa olevan tapahtuman tutkimukseksi. Määrittelyn kannalta ongelmallisinta on se, että tapaus voi olla lähes mikä vain, muun muassa yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tapaustutkimuksessa pyrkimyksenä on, että tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan monipuolisesti ja monella tavalla tietoja, sekä ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin. Tapaustutkimukselle muita tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa, että kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit, yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä (luonnollisissa tilanteissa), josta yksittäistapaus on osa, sekä aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä, esimerkiksi haastatteluin ja tutkimalla dokumentteja. Tavoitteena tyypillisimmin on ilmiöiden kuvailu. (ks. esim. Hirsjärvi ym. 1997, 125 - 126; Metsämuuronen 2001, 16 - 17.) Näitä piirteitä esiintyi myös tässä tutkimuksessa.

Tässä tutkimuksessa tuli myös esille lukuisia tapaustutkimuksen etuja, joita Adelman ym. (1980) ovat esittäneet (ks. Cohen, Manion & Morrison 2000, 184).

- Tapaustutkimuksen tiedot ovat ”vahvasti tosia”, mutta vaikeasti järjesteltävissä. Tämä johtuu siitä, että tapaustutkimus on maanläheistä ja huomioivaa tutkimusta, mikä on sopusoinnussa lukijan oman kokemuksen kanssa.
- Tapaustutkimukset sallivat yleistämisen.
- Tapaustutkimuksilla voidaan tunnistaa sosiaalisen todenperäisyyden monimutkaisuus ja sisäkkäisyys. Tapaustutkimuksilla voidaan kuvata joitain osallistujien välisiä eroavaisuuksia tai ristiriitoja. Parhaat tapaustutkimukset tarjoavat tukea vaihtoehtoisille tulkinnoille.
- Tapaustutkimukset voivat muodostaa kuvailevan arkiston, jotka sallivat peräkkäisiä uudelleentulkintoja, jotka voivat olla erilaisia omien tulkintojen kanssa.
- Tapaustutkimukset ovat toiminnallisia. Tutkimuksen oivalluksesta voidaan suoraan tehdä johtopäätös ja ottaa se käytäntöön.
- Tapaustutkimuksissa esitetään tulokset tai aineisto enemmän julkisesti helpottajuisemmassa muodossa kuin muissa tutkimuksissa. Esityksen muoto ja kieli on vähemmän suppeammille piireille tarkoitettu ja vähemmän riippuvainen tiettyille erityisille tulkinnoille kuin perinteiset tutkimusraportit. Tapaustutkimus kykenee palvelemaan laajempaa yleisöä ja sallii lukijan tehdä omia päätelmiä tutkimustuloksista.

Sisällönanalyysi

Tutkimuksen empiirisessä osassa analysoitiin Savonlinnan kaupungin vuoden 2011 henkilöstöraporttia sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.) Sisällönanalyysin avulla voidaan myös kvantifioida aineistoa. Tällöin aineistosta lasketaan, kuinka monta kertaa sama asia esiintyy esimerkiksi haastattelijoiden kuvauksissa tai kuinka moni tutkittava ilmaisee saman asian. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120 - 121.) Sisällönanalyysin keinoin laadittiin esimerkiksi taulukko (ks. liite 1), johon sovitettiin kaikki kunta-alan henkilöstöraporttisuositusten ja Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportin sisältämät tunnusluvut. Kvantifioimalla aineisto saatiin selville, minkälaisia tunnuslukuja toimialajohtajat seuraavat ja minkälaisia tunnuslukuja he haluaisivat lisätä henkilöstöraporttiin.

Teemahaastattelu

Tutkimuksen empiriaosassa tarkasteltiin henkilöstöraportin sisällön lisäksi myös henkilöstöraportin hyödyntämistä Savonlinnan kaupungilla. Henkilöstöraportin hyödyntämisen selvittämiseksi toteutettiin teemahaastattelut tutkimuksen kohteena olevan Savonlinnan kaupungin henkilöstöjohtajalle ja toimialajohtajille.

Erilaiset haastattelutyypit ovat eniten käytettyjä tutkimusaineiston keruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa. Haastattelu on keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on siksi hänen johdattalemaansa. Haastattelulla on etukäteen asetettu tavoite. (Puusa 2011, 73.) Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, ja näin voidaan suunnata tiedonhankintaa itse tilanteeseen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34). Vuorovaikutus koostuu ihmisten sanoista ja niiden kielellisestä merkityksestä ja tulkinnasta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Samoin on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34).

Haastattelu soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin, koska se on joustava menetelmä, sitä voidaan käyttää lähes kaikkialla, ja sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11). Esimerkiksi Robson (1995) on todennut haastattelusta tutki-

musmenetelmänä: *''Kun tutkitaan ihmisiä, miksi ei käytettäisi hyväksi sitä etua, että tutkittavat itse voivat kertoa itseään koskevia asioita''* (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34). Eli haastattelu sopii luonnollisesti tutkimusmenetelmäksi, kun halutaan kuulla ihmisten mielipiteitä, kerätä tietoa, käsityksiä ja uskomuksia tai kun halutaan ymmärtää, miksi ihmiset toimivat havaitulla tavalla tai miten he arvottavat tapahtumia. Keskustelulla saadaan esille esimerkiksi perusteita haastateltavan toimille ja mielipiteille. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11.) Haastatteluun etuna metodisesti voidaan siis pitää sitä, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkitavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. Tällöin puhutaan tarkoituksenmukaisesta, harkinnanvaraisesta näytteestä. Haastattelun joustavuus perustuu muun muassa siihen, että itse tiedonkeruutilanteessa se antaa tutkijalle mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa tutkimuskysymyksen kannalta oleelliseen suuntaan. (Puusa 2011, 76.)

Haastattelu valitaan tiedonkeruumenetelmäksi usein seuraavien etujen takia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34 - 35; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 194 - 195; Likitalo & Rissanen 1998, 32).

- Ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa subjektina. Hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti.
- Kysymyksessä on vähän kartoitettu, tuntematon alue, jolloin tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia.
- Haastattelussa on mahdollista nähdä vastaaja, hänen ilmeensä ja eleensä. Haastateltava voi myös kertoa itsestään ja aiheesta laajemmin kuin tutkija pystyy ennakoimaan.
- Tiedetään jo ennalta, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia.
- Halutaan selventää vastauksia.
- Halutaan syventää saatavia tietoja. Esitettyihin mielipiteisiin voidaan pyytää perusteluja ja esittää lisäkysymyksiä.
- Haastattelijä voi edetä kysymyksestä toiseen tilanteen mukaan.
- Haastateltava on mahdollista tavoittaa helposti myöhemminkin, jos halutaan täydentää aineistoa.

Haastatteluun liittyy myös seuraavanlaisia ongelmia, joita voidaan pitää haastattelun haittoina (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35; Likitalo & Rissanen 1998, 32).

- Haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta, jotta aineiston keruuta voitaisiin säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen.
- Haastattelijan tehtävä vaatii usein koulutusta.
- Haastattelu on hidas tiedonhankintatekniikka, sillä eri vaiheet (haastattelusta sopiminen, haastateltavien etsiminen, haastattelun toteutus, haastatteluaineiston purkaminen eli litterointi ja aineiston analysointi) vievät aikaa erityisesti teema- ja avoimessa haastattelussa.
- Haastattelun katsotaan sisältävän monia virhelähteitä johtuen niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää muun muassa haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (vastaamisharha).
- Haastatteluaineiston analysointiin, tulkintaan ja raportointiin ei ole olemassa valmiita ”malleja”.

Haastattelussa keskeistä on pyrkiä saamaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta ja monipuolinen kuva kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Muun muassa Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan tämän tavoitteen saavuttamiseksi olisi perusteltua antaa haastattelun aiheet tai valmiit haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen. Näkökohtaa ei voi kuitenkaan pitää yleispätevänä ohjeena kaikkiin haastattelututkimuksiin. Haastateltavalta voi toisaalta jäädä kertomatta spontaanit vastaukset, jos haastattelulomake annetaan etukäteen tutkittavalle. (ks. Puusa 2001, 76 - 77.)

Teemahaastatteluksi kutsutaan lomake- ja avoimen haastattelun välimuotoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 197). Toisin sanoen teemahaastattelu on puolistrukturoitu tai puolistandardoitu haastattelumuoto. Teemahaastattelulle ei ole olemassa mitään yhtä tiettyä määritelmää. Esimerkiksi Fielding (1993) on todennut, että kysymysten muoto on puolistandardoidussa haastattelussa kaikille sama, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan puolistrukturoidussa haastatteluissa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Robsonin (1995) näkemys on, että kysymykset on määrätty ennalta, mutta haastattelija voi vaihdella niiden sanamuotoa. Puolistrukturoiduille menetelmille on siis ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.) Hirsjärvi ja Hurme (2000) päätyivät kutsumaan puolistrukturoitua haastat-

telumenetelmää teemahaastatteluksi, koska haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47 - 48) Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, uskomuksia ja ajatusrakennelmia voidaan tutkia teemahaastattelumenetelmällä, joka korostaa tutkittavien elämismailmaa ja subjektiivisia käsityksiä asioista. Lähtökohtana teemahaastattelulle on oletus siitä, että tutkittavat ovat läpikäyneet tai kokeneet tietyn asian tai prosessin. Tutkija puolestaan on selvittänyt tutkimuskohteena olevasta asiasta oleelliset tekijät, muun muassa siihen liittyvät rakenteet ja prosessit. Tutkija syventää näin ymmärrystään ilmiön kokonaisuudesta. (Puusa 2011, 81 - 82)

2.2 Aineiston hankinta

Aineiston hankinnan tarkoitus oli luoda teoreettinen pohja tämän tutkimuksen empiirisille osalle. Eskola (1975) on todennut, että teorian tehtäviä on tavallisesti kaksi, teoria keinona ja teoria päämääränä. Keinona teoria auttaa tutkimuksen tekemistä, kun taas päämääränä tutkimustyön tavoitteena on teoria kehittäminen edelleen. Hirsjärvi ym. (1986) on selventänyt vielä, että teoria ohjaa tutkijaa uuden tiedon etsinnässä samalla kun se jäsentää ja systematisoi kerättyä tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 82) Tämä tutkimus on empiirinen, joten teoria on keinona, koska teoriaa on tarkoitus hyödyntää tutkimusta tehdessä.

Liiketaloustieteessä ei ole olemassa yksimielisyyttä siitä, miten teoria muodostetaan ja mitä siltä edellytetään. Sutton ja Staw (1995) esittivät, ettei teoriaa välttämättä muodosta viittaukset aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin, empiirinen aineisto, luettelot muuttujista ja käsitteistä, diagrammit ja kuviot sekä hypoteesit. Nämä ovat kuitenkin kaikesta huolimatta tärkeässä roolissa tutkimuksessa, mutta teoriaa ne eivät vielä muodosta. Teorian muodostaakseen tutkijan tulee rakentaa sisäisesti looginen argumentti, josta käy ilmi miten ja miksi kyseiset tekijät selittävät kiinnostuksen kohteena olevaa ilmiötä ja johtavat tutkijan esittämiinsä päätelmiin. (Kallio & Palomäki 2011, 69)

Tämän työn tutkimusaineisto koostui pääasiassa kirjallisuudesta, aikaisemmista tutkimuksista ja julkaisuista, sekä haastatteluaineistosta. Myös hallintojohtaja Saku Lin-

namurron kanssa käydyt keskustelut tutkimusongelmaan liittyen ja Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportin analysoiminen olivat avainasemassa. Henkilöstöraportoinnin käsitteistöä selvitettiin kirjallisuuden ja tutkimusten avulla. Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportti analysoitiin sisällönanalyysin avulla ja verrattiin sitä kunta-alan henkilöstöraporttisuositukseen. Henkilöstöraportin hyödyntämistä selvitettiin teema-haastattelujen avulla.

2.2.1 Henkilöstöraportin sisällönanalyysi

Sain Savonlinnan kaupungin henkilöstöraporttia vastaavan raportin Savonlinnan kaupungin hallintojohtaja Saku Linnamurrolta. Kyseinen raportti on julkaistu myös Savonlinnan kaupungin tilinpäätöksessä nimellä henkilöstöselvitys (ks. Savonlinnan kaupungin tilinpäätös 2011, 144-155).

Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportin sisällönanalyysi aloitettiin selvittämällä raportin sisältöä. Samalla tutkittiin raportissa olevia seurantakohteita ja tunnuslukuja, sekä selvitettiin löytyykö niiden tulkinnasta ongelmakohtia. Henkilöstöraporttia käytiin läpi myös yhdessä hallintojohtaja Saku Linnamurron kanssa. Savonlinnan kaupungin henkilöstöraporttia ja etenkin sen sisältämiä tunnuslukuja vertailtiin kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen sisällön ja tunnuslukujen pohjalta. Analysoinnin jälkeen laaditiin kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen pohjalta tunnuslukujen seuraamisen ja vertailemisen helpottamiseksi Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportin sisältämät tunnusluvut -taulukko (ks. Liite 1). Tähän taulukkoon yhdistettiin kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen ja Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportin sisältämät tunnusluvut ja seurantakohteet. Taulukko oli myös tärkeänä osana haastatteluja, kun selvitettiin, mitä seurantakohteita tai tunnuslukuja haastateltava seuraa tai haluaisi mahdollisesti lisätä henkilöstöraporttiin. Näin voitiin tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä tehtäessä helposti kvantifioida, kuinka monta kertaa esimerkiksi tietty tunnusluku esiintyi haastattelijoiden kuvauksissa.

2.2.2 Haastattelututkimus henkilöstöraportoinnista

Teemahaastatteluiden sisällön suunnittelu

Haastattelun avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkivaa ilmiötä koskevia päätelmiä. Tutkijan on suunnitteluvaiheessa päätettävä, millaisia päätelmiä hän aikoo aineistostaan tehdä. Teemahaastattelun suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä on haastatteluteemojen suunnittelu. Haastattelurunko ei ole yksityiskohtainen kysymysluettelo vaan teema-alueuuttelo. Teema-alueet edustavat teoreettisten pääkäsitteiden spesifioituja alakäsitteitä- ja luokkia. Ne ovat siis yksityiskohtaisempia ja pelkistetympiä kuin ongelmat. Ne ovat niitä alueita, joihin haastattelukysymykset kohdistuvat. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66)

Teemahaastatteluiden teemat hahmottuivat kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen ja Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportin sisällönanalyysin sekä hallintojohtaja Saku Linnamurron kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta. Myös nykyisen henkilöstöraportin analysoiminen nosti pinnalle muutamia ongelmakohtia, joita oli hankalaa sovittaa mihinkään tiettyyn teemaan.

Teemahaastattelurungon hahmotelma valmistui touko- ja kesäkuun 2012 aikana. Teemat rakennettiin sen mukaan, miten henkilöstöraporttia voidaan kehittää Savonlinnan kaupungissa. Teemahaastattelurunko (liite 3) jakautui neljään osaan: 1) taustakysymykset, 2) henkilöstöraportin merkitys ja hyödyntäminen, 3) henkilöstöraportin seuranta-kohteet, sekä 4) muuta.

Haastattelujen suorittaminen

Teemahaastattelujen, joita oli yhteensä neljä, ajoittuvat elo- ja syyskuulle 2012. Haastattelujen suorittamisen ensimmäinen vaihe oli 1.8.2012, jolloin olin ensimmäisen kerran haastateltaviin yhteydessä sähköpostitse. Lähetin tällöin hyvissä ajoin ennen haastatteluja haastatteluun valmistautumisen helpottamiseksi teemahaastattelurungon (liite 3), sekä liitteenä Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportin sisältämät tunnusluvut –taulukon (liite 1) ja henkilöstöraporttisuosituksen seuranta-kohteet ja tunnusluvut (liite 2). Tämän jälkeen hallintojohtaja Saku Linnamurto ja sivistystoimenjohtaja

Markku Kankkunen kävivät läpi teemahaastattelua (6.8.2012), sekä tekivät muutamia selvennyksiä lähinnä muita haastateltavia varten varsinaista haastattelua varten. Tarjoista haastatteluiden ajankohdista sovin haastateltavien kanssa joko puhelimitse tai sähköpostitse.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut tapahtuivat haastateltavien työhuoneissa. Haastatteluiden kesto oli 20 - 40 minuuttia. Haastatteluhetkellä haastateltavan kommentit kirjattiin ylös sellaisenaan tai tehtiin kommentista suora johtopäätös. Haastattelun jälkeen haastattelut litteroitiin. Lisäksi lähetin haastattelut vielä kommentoitaviksi ja mahdollisten virheiden korjaamiseksi, jos haastateltava näin halusi. Suurimmalle osalle haastateltavista riitti, että he saivat raportin tulokset kokonaisuudessaan tutkittavaksi ja kommentoitavaksi.

Haastatteluaineiston analyysi

Ennen kuin varsinaista haastatteluaineiston analysointia voidaan alkaa tehdä, on aineisto saatettava sellaiseen muotoon, että analysoiminen on mahdollista (Metsämuuronen 2001, 51). Aineiston purkamisessa tallennettu aineisto kirjoitetaan tekstiksi. Puhtaaksikirjoittaminen eli litterointi voidaan tehdä koko haastatteludialogista, tai se voidaan tehdä valikoiden, esimerkiksi vain tema-alueista tai vain haastateltavan puheesta. Päätelmien tekeminen suoraan tallennetusta materiaalista on helpointa silloin, kun haastateltavia on ollut vain muutamia ja kun haastattelu ei ole kestänyt pitkään. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta. Tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta riippuu, kuinka tarkkaan litterointiin on syytä ryhtyä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138 - 139.) Grönforsin mukaan (1985) on mahdollista myös tehdä ns. valikoituja litterointeja ts. litteroidaan vain sellaiset osat, jotka ovat oleellisia tutkimuksen raportoinnissa. (Metsämuuronen 2001, 51).

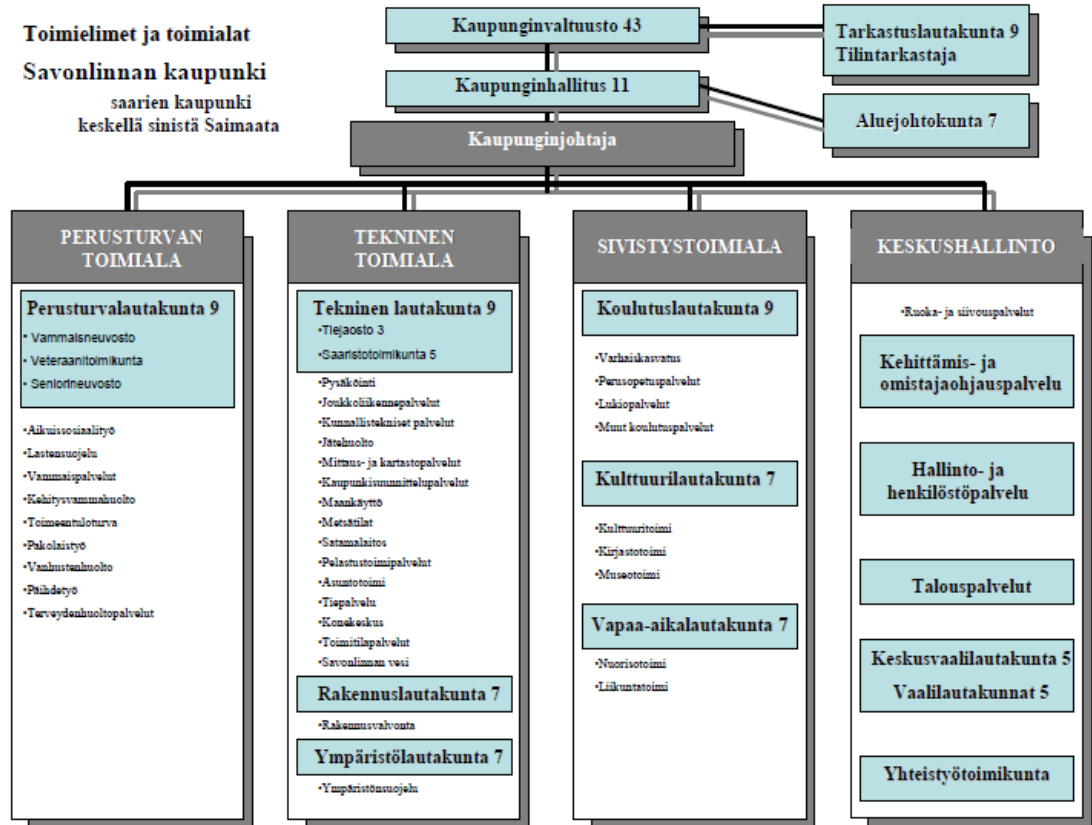
Aineiston analysoinnissa yhdistyy Grönforsin (1985) mukaan analyysi ja synteesi. Analyysissä kerätty aineisto hajotetaan käsitteelliseksi osiksi ja synteessin avulla saadut osat kootaan uudelleen tieteelliseksi johtopäätöksi. Tällaisesta toiminnasta käytetään myös nimitystä abstrahointi, joka tarkoittaa tutkimusaineiston järjestämistä sellaiseen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle.

(Metsämuuronen 2001, 51.) Empiirisessä analyysissä lähdeaineistoa tuottavien henkilöiden eli tiedonantajien tunnistettavuus yksilöinä häivytetään eli tutkijan tulee etiikan näkökulmasta aina pitää huolta siitä, että yksittäistä henkilöä ei tunnisteta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 21 - 22).

Haastateltavien kommentit kirjoitettiin haastattelun aikana muistiin ainoastaan teema-alueista ja tehtiin teemoittelua joko sellaisinaan tai tehtiin haastateltavan puheesta suoraan päätelmiä. Näin siksi, että haastatteluja oli ainoastaan neljä ja haastattelut eivät kestäneet kovinkaan pitkään (20-40 minuuttia). Osa haastatteluaineistosta kirjoitettiin muistiin ja litteroitiin sellaisinaan, koska suoraa päätelmää oli vaikeaa tehdä. Haastattelun jälkeen haastatteluaineisto kirjoitettiin heti puhtaaksi. Jos tulkinnoissa ilmeni kysyttävää, haastatteluaineisto lähetettiin kommentoitavaksi tai heti haastattelun jälkeen kysyttiin kommentteja tulkinnoista, jotka saattoivat jäädä vajavaiseksi. Kommentoinnilla varmistettiin, että tulkinnot olivat kertomusten mukaisia. Lopulliset yhteenvedot tehtiin, kun jokainen haastattelu oli suoritettu. Haastateltavien pyynnöstä tehtiin yhteenvetoihin mahdollisesti jälkikäteen korjauksia.

2.3 Haastateltavien valinta ja valinnan perustelut

Savonlinnan kaupungin organisaatio jakaantuu luottamusmies- ja virkamieshallintoon. Luottamusmieshallinnon muodostavat kaupunginvaltuusto, kaupunginhallitus ja lautakunnat sekä johtokunnat, toimikunnat, ja neuvostot. Virkamiesjohdon muodostavat kaupunginjohtaja, toimialajohtajat sekä muut viranhaltijat. Kaupungin virkamiesorganisaatio jakaantuu neljään toimialaan, jotka ovat perusturvan ja teknisen toimiala, sivistystoimiala, sekä keskushallinto. (Savonlinna 2012.) Seuraavassa (kuva 1) on esitetty toimialat ja niillä toimivat toimielimet.



KUVA 1. Savonlinnan kaupungin toimialat ja toimielimet (Savonlinnan kaupungin tilinpäätös 2011, 5).

Tutkimuksessa haastateltaviksi valittiin jokaisen toimialan johtajat ja hallintojohtaja (vertaa kuva 1). Haastateltavina olivat:

- Saku Linnamurto, keskushallinto
- Saara Pesonen, perusturvan toimiala
- Kari Tikkanen, tekninen toimiala
- Markku Kankkunen, sivistystoimiala.

Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan se, millainen yksilön käsitys ilmiöstä on, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan tai millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään, vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20). Tämän takia päädyttiin haastattelemaan mahdollisimman korkeassa asemassa olevia henkilöitä, koska heillä jokaisella on myös omat vastualueensa. Lisäksi täytyy muistaa, että henkilöstöraportti on ensisijaisesti operatiivisen johdon työkalu (Ahonen 1998, 49).

3 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management, HRM) on yritysten ihmisiin liittyvä eräs tieteenala, joka on keskittynyt pääasiassa henkilöstöprosessien ja -strategioiden tarkasteluun (Viitala 2007, 38). Henkilöstövoimavarojen johtamisen käsite korostaa sitä, että organisaatiossa ihmiset ovat ennen kaikkea voimavara, joka kykenee ottamaan hyödyn erilaisista resursseista. Käsitteellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämiseen. (Viitala 2007, 21.)

Yhtenäistä henkilöstöjohtamisen teoriaa tai yhtä sitä selittävää tieteenalaa ei ole olemassa. Liiketaloustieteen johtamista ja henkilöstöä käsittelevä kirjallisuus tarjoaa enemmän malleja ilmiön ymmärtämiseen kuin varsinaista teoriaa. Henkilöstöjohtamiseen ovat vaikuttaneet monen eri tieteenalan teoriat ja mallit, mikä tuottaa jonkin verran hajanaisuutta, mutta myös monipuolisuutta henkilöstöjohtamisen tarkasteluun. (Viitala 2004, 20.) Henkilöstöjohtaminen on työyhteisöjen arjessa vahvasti läsnä ja ilmenee monissa yhteyksissä ja asioissa käytännön toimintana. Henkilöstöjohtamisen alueen toimijat ja kehittäjät kokevatkin usein oppineensa työnsä käytännön kautta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että henkilöstöjohtamisen ymmärtämisen, hallinnan ja kehittämisen kannalta teorian merkitys olisi vähäinen. (Viitala 2007, 37.)

Henkilöstöjohtamisen toiminnan tueksi, kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi tarvitaan kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä sekä pelisääntöjä ja toimintamalleja. Henkilöstön asema täytyy niiden tarjoamien kehysten ja linjausten avulla turvata niin, että kohdeltu on oikeudenmukaista, ihmistä kunnioittavaa, hyvinvointia vaalivaa, työhön kannustavaa ja työsuorituksia tukevaa. Lisäksi järjestelmien tulisi toimia tehokkaasti niin, että niiden ylläpitämiseen uhratut resurssit, muun muassa työvoima ja raha, olisivat kohtuulliset. Henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamallit ja menettelytavat nojaavat henkilöstöpolitiikkaan. Se jaetaan usein rekrytointi-, palkka- ja kehittämispolitiikkaan sekä muihin periaatteisiin, joiden varassa voidaan tehdä päätöksiä säilyttäen niiden linjakkuus ja yhtenäisyys. Myös välitön vuorovaikutus ihmisten kanssa kuuluu henkilöstöjohtamiseen. (Viitala 2004, 14 - 15; Viitala 2007, 22.)

Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset tukevat muuta johtoa pääsemään päämääriinsä ja lisäämään kilpailukykyä. He kehittävät ja ylläpitävät periaatteita, järjestelmiä ja toimintamalleja, joiden varassa ihmisten organisaatio syntyy, kehittyy ja toimii. Tämä merkitsee esimerkiksi tehokkaiden rekrytointi- ja kehittämisprosessien, palkitsemisjärjestelmien, urasuunnitteluprosessien ja henkilöstöpalvelujen organisoimista ja johtamista. Henkilöstön ohjaus ja tukeminen on päivittäistä työskentelyä henkilöstön kanssa. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että yrityksessä on sen toiminnan ja tavoitteiden edellyttämä henkilöstö. Henkilöstöjohtaminen on yrityksen henkisestä pääomasta huolehtimista. (Viitala 2007, 19 - 20.)

Kunta-alan henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyen on julkaistu teos *Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja: strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä* (Suomen Kuntaliitto 2002), jossa on kerrottu ja annettu ohjeita liittyen henkilöstöjohtamiseen. Johtamisella kuntatyöpaikoilla on suuri merkitys muun muassa töiden sujuvuuden, tuloksellisuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Henkilöstö on kunnan toiminnan merkittävin menestystekijä. Kunnan johtaminen on laaja kokonaisuus, jossa poliittisen johtajuuden ja operatiivisen johtajuuden tulisi kohdata. Kunnan visiosta ja strategiasta päättää kunnanvaltuusto, mutta vision toteuttamiseen kunta tarvitsee jokaisen organisaationsa jäsenen, työntekijän, panoksen. Henkilöstöjohtaminen yhdistää strategisen johtamisen ja operatiivisen johtamisen visioksi ja toiminnaksi. Henkilöstöjohtaminen on useissa tutkimuksissa todettu olevan tuloksellisuuden, palvelun laadun ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta tärkein vaikuttava asia. Nykyään suureksi ongelmaksi on muodostunut se, että nämä kaksi elementtiä eivät kohtaa. Teoksessa korostetaan esimerkiksi viestinnän merkitystä johdon ja henkilöstön välillä. (Suomen Kuntaliitto 2002, 1.)

3.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strateginen henkilöstöjohtaminen (Strategic Human Resource Management, SHRM) ajatuksena on, että valittu kilpailustrategia voi toteutua vain riittävän, osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla. Henkilöstö on ratkaiseva tekijä, sillä yrityksen koosta ja toimialasta riippumatta toimintaa toteuttaa aina ihminen tai joukko ihmisiä, joista riippuu, missä määrin, miten nopeasti ja millaisena valittu strategia toteutuu ympäristön suomissa puitteissa. (Viitala 2004, 10.) Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2003)

määritelmässä strategisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kunnan/kuntayhtymän inhimillisten toimintajärjestelmien tiedollisten, taidollisten emotionaalisten, motivaationaalisten ja sosiaalisten voimavarojen jatkuvaa ja pitkäjähtäyksellistä tietoon ja oppimiseen perustuvaa hallintaa. Strategisen henkilöstöjohtamisen avulla toteutetaan organisaation strategioita muun muassa ihmisvoimavarojen hankkimisella, ylläpitämisellä, uusintamisella, suuntamisella, kannustamisella, valtauttamisella ja voimaannuttamisella, turvallistamisella sekä jatkuvalla kehittämisellä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003b, 6.)

Strategisessa henkilöstövoimavarajohtamisessa on kysymys kahdesta perinteisestä ihmisvoimavarojen johtamisen suuntauksesta. Toinen suuntaus kuvaa henkilöstöjohtamista, jossa keskeistä on kytkeä henkilöstöstrategia organisaation toimintastrategioihin. Keskeisiä toimintoja ovat muun muassa henkilöstösuunnittelu, palkitsemis- ja urakehitysjärjestelmät sekä koulutus. Toinen suuntaus edustaa johtamisfilosofiaa, jossa keskeistä on henkilöstön sitoutumisen mahdollistaminen luottamuksellisilla suhteilla ja henkilöstön osallistumisella. Keskeisiä toimintoja ovat johtamistyyli ja organisaatiokulttuuri. (Suomen Kuntaliitto 2002, 8 - 9.)

Strategisessa henkilöstöjohtamisessa organisaation ja työntekijän tavoitteiden yhteensovittamisesta sovitaan ja sopimuksen noudattamista myös arvioidaan. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa painotetaan objektiivista ja subjektiivista uraa eli psykologista sopimusta organisaation kanssa. Objektiivisessa urassa ihmiset sijoitetaan oikeille paikoille organisaatiossa, jotta toimintatavoitteet voidaan saavuttaa. Psykologisessa sopimuksessa on kysymys työntekijän ja organisaation suhteesta. Keskustelut tulokista, kehitystarpeista, työ- ja uratilaisuuksista sekä palkasta ovat osa psykologista sopimusta. (Suomen Kuntaliitto 2002, 9.)

Strategisella johtamisella organisaatio sitoutuu lyhyemmän aikajakson strategioiden ohella hyvin pitkän aikavälin, jopa 10 tai 15 vuoden, päässä olevan tavoitetilan toteuttamiseen, jota sen visio edellyttää. Strategisen henkilöstöjohtamisen järjestelmä ja sen sisältämät henkilöstö- tai ihmispoliittiset toimenpiteet suunnitellaan ja toteutetaan siten, että ne parhaalla mahdollisella tavalla vauhdittavat, edistävät ja tukevat tämän strategisen tavoitetilan saavuttamista. Strategista henkilöstöjohtamista tai ihmisasioiden hallintaa toteuttavat organisaatiossa ensi sijassa päättäjät, ylin johto ja esimiehet.

Henkilöstöstrategiseksi työksi tai strategiseksi henkilöstötyöksi kutsutaan tavallisesti päättäjiä ja johtoa henkilöstöjohtamisessa avustavaa tai henkilöstöhenkilöstöjohtamisen järjestelmiä suunnittelevaa, arvioivaa ja kehittävää asiantuntijatyötä, jota siihen erikoistuneet tietoammattilaiset, kuten henkilöstöpäälliköt ja -johtajat, koulutuspäälliköt sekä työsuojelupäälliköt suorittavat. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003b, 7)

Kunnallishallinnossa strateginen henkilöstövoimavarajohtaminen tarkoittaa sitä, että poliittisten elinten toimintastrategiasta tekemien päätösten ja henkilöstöjohtamisen tulisi olla sopusoinnussa keskenään. Strategisessa henkilöstövoimavarajohtamisessa menettelytapoina käytetään monipuolisia työn, henkilöstön ja organisaation kehittämisen menetelmiä. Näitä ovat muun muassa yhteistoimintamenettely, strategiaperusteinen henkilöstöjohtaminen, tulosjohtaminen ja tuloksellisuusarviointi, palkkausjärjestelmien tulos- ja osaamissuuntautunut kehittäminen, töiden uudelleen muotoilu, itseohjautuvat työryhmät ja tiimityö, uuden teknologian käyttöönotto työntekijöitä hyödyntävästi sekä työkuultuurin kehittäminen oppimista edistäväksi. (Suomen Kuntaliitto 2002, 8.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen lähtökohdat voivat olla seuraavanlaisia.

- Ihmiset ovat organisaation tärkein voimavara. Heitä ei tule nähdä pelkästään kustannustekijöinä vaan tärkeinä palveluiden tuottajina.
- Ihmisten monipuolisella osallistumisella saavutetaan kilpailuetuja. Jokaisen työntekijän panos on tärkeä.
- Henkilöstöjohtamisella edistetään organisaation strategioiden toteutumista. Organisaation strategioilla edistetään henkilöstön oppimista ja henkistä kasvua.
- Hyvä henkilöstöjohtaminen antaa ihmiselle edellytyksiä tulokselliseen työskentelyyn, henkiseen kasvuun ja laaja-alaiseen oppimiseen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003a, 12.)

Henkilöstöstrategia

Strategisella henkilöstöjohtamisella varmistetaan, että organisaatiolla on tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat voimavarat ja henkilöstöstragialla määritellään henkilöstötoiminnon tuottama lisäarvo (Ulrich 2007, 238). Henkilöstövoimavarojen strateginen

suunnittelu on prosessi, jonka avulla määritellään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueille. (Kauhanen 2010, 22) Henkilöstöstrategia on organisaation pitkän aikavälin suunnitelma. Siihen kirjataan menettelytapa, jonka avulla aiotaan huolehtia siitä, että toimintastrategiaa on toteuttamassa juuri oikeanlainen joukko ihmisiä. Henkilöstöstrategiassa määritellään myös henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Henkilöstöstrategia tukee kunnan kokonaiskehittämistä, vision ja toiminta-ajatuksen toteuttamista. Siinä otetaan esille myös henkilöstöön liittyvät kehittämistavat. Kunnan henkilöstöön kohdistuvat kehittämistavoitteet linjataan pitkän tähtäimen henkilöstöstrategiassa, jossa heijastuvat myös kunnan arvot ja tapa toimia. (Suomen Kuntaliitto 2002, 7.) Henkilöstöstrategian vaikeus on valinnoissa, sillä tiukka talous ja julkisen hallinnon sopeutumispaineet kehottavat säästämään ja karsimaan, mutta toisaalta suuntaamaan voimavaroja uudelleen, kehittämään uutta toimintaa ja toimintatapaa (Sauri 1994, 116).

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa esimerkiksi seuraaviin osa-alueisiin: henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen sekä päivittäisjohtaminen. Nämä osa-alueet ovat kytköksissä henkilöstöstrategiaan. (Viitala 2007, 22.) Henkilöstöstrategian avainalueita ovat muun muassa johtamisen kehittäminen, henkilöstön pysyvyys, uuden henkilöstön rekrytointi, osaaminen ja ammattitaito, kannustava, oikeudenmukainen ja motivoiva palkka ja palkitseminen, työhyvinvoinnin vahvistaminen, moninaisuuden tukeminen, johtamis- ja arviointijärjestelmien kehittäminen sekä yhteistoiminta. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003a, 11)

Henkilöstöstrategiassa kuvataan kunnan visio, toiminta-ajatus, keskeiset arvot, henkilöstötyön keskeiset prosessit ja kehittämistavoitteet sekä tulosten arviointi. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan operatiivisella tasolla henkilöstöpolitiikan ja henkilöjohtamisen avulla. Se määrittelee käytännön tason toimenpiteet, vastuut ja aikataulun, jolla strategiaa toteutetaan. Henkilöstöstrategian tavoitteet konkretisoituvat sekä henkilöjohtamisessa että talousarvion yhteydessä määriteltävissä vuositavoitteissa. Kokonaisvaltainen pitemmän aikavälin henkilöstösuunnittelu sisältää muun muassa toimin-

ta ympäristöanalyysin, kunnan henkilöstöpoliittiset linjaukset, määrällisten henkilöstövoimavara-arvioiden lisäksi laadullisia menetelmiä, jotka soveltuvat epävarmaan ja muuttuvaan ympäristöön, yksilöiden osaamisen kehittämisen lisäksi organisaation kyvykkyyden lisäämisen ja toimintastrategiaan vaikuttamisen, sekä ihmisten voimavaruussuunnittelun kytkennän joustavasti toimintastrategiaan. (Suomen Kuntaliitto 2002, 7 - 8.) Usein painotetaan, että henkilöstö- ja toimintastrategia tulisi suunnitella rinnakkain eli molemmilla olisi yhtä suuri painoarvo, kun tulevaisuuden valintoja tehdään (Varila 1994, 69).

Henkilöstöstrategian toteuttamisen, seurannan ja arvioinnin prosessi voi olla kunnissa esimerkiksi seuraavanlainen. Henkilöstöstrategia voidaan vahvistaa valtuustokaudeksi tai toistaiseksi. Usein se sisällytetään osaksi vuotuista talousarviota ja taloussuunnitelmaa. Henkilöstöosuus on mahdollista saada osaksi kunnan kokonaisarviointia, kun myös siltä osin valtuusto asettaa sitovia tavoitteita talousarviovuodelle. Henkilöstöstrategian toteutuminen on osa kuntatasoista ohjausta, jossa asetetaan kehittämiskohteet ja niille tavoitteet. Tavoitteille määritellään toimenpiteet ja mittarit sekä vastuuhenkilöt. Henkilöstöstrategian toteutuminen arvioidaan vuosittain henkilöstökertomuksen avulla ja arviointia tukevat toimialakohtaiset henkilöstökertomukset. Henkilöstöjohtamisen arviointiin on luotava systemaattinen järjestelmä ja prosessi. Käytännön viemistä voidaan seurata ja arvioida esimerkiksi vuosittain henkilöstökyselyllä ja yksilötasoisesti kehityskeskusteluilla. Henkilöstöstrategian seurannan välineenä toimii hyvin henkilöstöraportti. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007, 7 - 8.)

3.2 Henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueet

Strateginen henkilöstöjohtaminen vaatii paljon henkilöstöraportoinnilta, sillä henkilöstövoimavarojen johtamista kehitetään jatkuvasti tunnistamaan strategisen menestymisen mittareita. Näitä ovat esimerkiksi työelämä, henkilöstö, palvelut ja niiden tuottamisen menetelmät sekä organisaatio siten, että se saavuttaa strategiansa mahdollisimman tuloksellisesti ja menestyy palvelujen tuottajana myös tulevaisuudessa. Osaaminen, terveys, motivoituminen ja sitoutuminen sekä työn merkittävyyden kokeminen ovat keskeisiä strategisia tuloksellisuuden ja menestymisen suunnannäyttäjiä. Kuntatyönantajan on tunnettava henkilöstövoimavaransa eli henkilöstönsä rakenne, työpanos, osaaminen, työhyvinvointi ja kehittämistarpeet voidakseen pienenevillä resurs-

seilla turvata myös tulevaisuudessa laadukkaat kunnalliset palvelut, sekä ollakseen kilpailukykyinen työnantaja nykyiselle ja uudelle rekrytoitavalle henkilöstölle. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 3 - 4.)

Henkilöstön määrä ja rakenne

Henkilöstö on organisaation keskeisin laatutekijä. Kriittisyys arvioitaessa henkilöstötarvetta on nostanut henkilöstön määrän ja rakenteen tärkeäksi osa-alueeksi. Vakituisen henkilöstöä pyritään nykypäivänä minimoimaan mahdollisimman tehokkaaseen, mutta kooltaan rajalliseen ydinjoukkoon. Työvoima ei aina vastaa vaadittua toimintastetta, jolloin siihen pyritään vastaamaan muun muassa ylitöillä, osa-aikatoilla ja joustavilla työajoilla, määräaikaishenkilöstöllä, työsopimuksilla, työvoiman vuokrauksella, sekä tuotannollisella alihankinnalla ja palvelujen ostamisella ulkopuolisilta. (Viitala 2004, 237 - 243) Muuttuvassa markkina- ja taloustilanteessa organisaatiot joutuvat pohtimaan henkilöstön määrää, rakennetta, työnjakoa sekä henkilöiden tehtäviä ja vastuualueita, jotta ne voivat sopeutua lähes koko ajan muuttuvan tilanteeseen (Kauhanen 2010, 47).

Organisaation visio ja strategia määrittävät myös organisaation henkilöstöhankintaa eli rekrytointipolitiikkaa. Tavoitteista ja toimintatavoista riippuu, minkä verran ja millaista väkeä ja osaamista tarvitaan. Strategia määrittää myös sitä, millaisia persoonia organisaation tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Uuden työntekijän palkkaaminen on usein kauaskantoinen ja merkittävä päätös organisaatiossa. Uuden työntekijän palkkauksessa joudutaan määrittelemään millaisia tehtäviä ja millaista vastuualuetta hän hoitaa, kuinka pitkäksi aikaa työntekijä palkataan, millaisia palkkioita hänelle voidaan luvata, millaista osaamista hänellä tulee olla, sekä millaista persoonallisuutta työ ja työyhteisö edellyttävät. Lähimmän esimiehen päävastuuna on uuden työntekijän perehdyttäminen, joka on organisaation laadun säilyttämisen kannalta tärkeää. (Viitala 2004, 242 - 259)

Työntekijän työsuhde voi päättyä, kun joko itse työntekijä tai työnantaja irtisanoo työsopimuksen. Lähiaikoina eläkkeelle lähtijöiden joukko kasvaa suomalaisissa organisaatioissa, sillä suuret ikäluokat lähestyvät eläkeikää ja ikärakenteesta johtuen yhä useampi kansalainen on eläkkeellä. Vanhuuseläkkeelle voi jäädä valinnan mukaan 63-

68-vuotiaana. Lisäksi on muitakin eläemuotoja: muun muassa varhennettu vanhuuseläke, osa-aikaeläke, työttömyyseläke ja työkyvyttömyyseläke, joissa huomioitavaa on muun muassa se, että niiden ikärajat vaihtelevat. (Työeläke.fi 2012, Viitala 2004, 264 - 268)

Suoriutumisen johtaminen

Menestymisen ehtona on toiminnan tehokkuus. Usein pyritään lisäämään tuottavuutta, jolloin joko entisillä panoksilla halutaan saada aiempaa enemmän tuotteita tai palveluja aikaan, tai nykyiset tuotteet ja palvelut halutaan saada aikaan aiempaa pienemmillä panoksilla. Tuottavuusnäkökulman painottuminen on johtanut suoriutumisen tai suorituksen johtamiseen sekä yrityksen että yksilöiden tasolla. Suorituskyvyn johtamisessa keskeistä on tavoitteet ja palkitseminen. Jonkin tietyn menestystekijän suorituskykyä voidaan kuvata mittarilla. Tässä johtamismallissa on tärkeää selkeiden ja mitattavissa olevien tavoitteiden ja kriteerien asettaminen. Tavoitteiden saavuttamisesta on lisäksi tärkeää palkita. (Viitala 2007, 132 - 134.)

Yrityksen velvollisuus on maksaa kohtuullinen korvaus siitä työpanoksesta, jonka siellä työskentelevät ihmiset yritykselle antavat. Palkka on siten ennen kaikkea henkilöstön tekemän työn hinta eikä varsinaisesti palkitsemista tai motivaatiokeino. Käsite palkitseminen on kuitenkin vakiintunut käsittämään sekä palkan että muut taloudelliset etuudet, joita työntekijöille suoritetaan tehdyn työn korvaukseksi. (Viitala 2007, 138.) Palkkapolitiikalla on merkittävä vaikutus kustannuksiin, kilpailuasemiin työvoimamarkkinoilla ja motivaatioon. Yksi keskeisimpiä haasteita on luoda sellainen työympäristö, sellaiset työtehtävät ja palkitsemisjärjestelmä, että työntekijät kokevat oman panoksensa ja työn tuottaman vastikkeen olevan tasapainossa keskenään. Karkeasti ajatellen työntekijä antaa työpanoksensa, osaamisensa ja ideansa organisaation käyttöön, jos hän näkee voivansa saada vastineeksi riittävän taloudellisen tai henkisen palkkion. Palkitsemisjärjestelmiin on etsitty tieteen keinoin ratkaisuja ja ydinkysymykseksi ovat nousseet motivoitumiseen vaikuttavat tekijät. (Viitala 2004, 269 - 272.)

Henkilöstön palkitseminen seuraa suoritusarviointia ja on yksi keskeisistä henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueista. Palkitseminen on panostus, jolla saadaan aikaan tuotos ja kehitetään toimintaa kilpailukyvyn ylläpitämiseksi lyhyellä ja pitkällä

aikavälillä. (Kauhanen 2010, 109.) Palkitsemiskulttuurilla voidaan merkittävästi vaikuttaa kilpailustrategian toteutumiseen. Palkitsemisjärjestelmän tehokas ja taitava käyttö edellyttää paneutumista järjestelmän kehittämiseen linjassa strategian kanssa. Sellaisista työsuorituksista, jotka ovat yrityksen tavoitteisiin ja valittuun strategiaan nähden toivottuja ja tärkeitä, pitäisi palkita tai huomioda. Palkitsemiskulttuurin pitäisi olla läpinäkyvää ja helposti tulkittavissa. Tämä edellyttää johdolta ja henkilöstöltä avointa keskustelua siitä, millaista toimintaa odotetaan ja mistä palkitaan. Yleensä näiden asioiden oletetaan olevan selviä tai niitä ei koeta merkityksellisinä, minkä takia niistä vaietaan. Vähäisen keskustelun syy voi olla myös asian arkaluonteisuus eli palkasta ei ole totuttu puhumaan avoimesti. (Viitala 2004, 269 - 272.)

Palkkiot voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: taloudellisiin palkkioihin eli raha, eläketurva ja terveydenhoito, sekä muihin palkkioihin eli työyhteisön jäsenyys, merkityksellisuuden tunne sekä mahdollisuus kehittyä ja saada työn kautta arvonantoa. Palkitsemisen keinoja palkan ja palkkioiden lisäksi ovat rahan arvoiset muut etuudet (puhelin, työsuhdeauto ja -asunto, edustustili, ulkomaanmatkat, terveystasvelut), viestitetty kiitos ja arvostus, luovuuden ja itsensä kehittämisen vapaus, joustavuus ja vapaus työaikojen, -paikan ja -tapojen suhteen, sekä lisähaasteet ja vastuut. Palkan ohella työnantaja kantaa vastuun monista muista palkkakustannusten perusteella maksettavista menoeristä. Osa niistä jakautuu työntekijän ja työnantajan kesken, ja osa koskee vain työnantajaa. Henkilösivukuluja ovat sosiaalivakuutusmaksut eli sosiaaliturvamaksu, sekä työttömyys- ja tapaturmavakuutusmaksu sekä ryhmähenkivakuutusmaksu. Työnantaja maksaa työntekijälle myös sairausajan palkkaa työehtosopimuksen mukaisesti. (Viitala 2007, 144 - 157.)

Osaaminen, sen kehittäminen ja johtaminen

Henkilöstön osaaminen on nykyään keskeinen osa organisaation menestystä. Yksilön ja tiimin pätevyyttä verrataan tehtävän vaatimaan osaamiseen, minkä pohjalta löydetään kehittämistarpeet ja keinot näiden tarpeiden tyydyttämiseksi. (Kauhanen 2010, 143.) Kilpailukyky riippuu eniten siitä, mitä yrityksessä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. (Viitala 2007, 170.)

Osaamisen johtamiseen liittyy monenlaisia käsitteitä ja termejä, kuten esimerkiksi organisaation oppiminen, strateginen osaaminen ja ydinkyvykyys sekä tiedon johtaminen. Organisaation oppimisessa kiinnostus kohdistuu siihen, miten oppiminen yrityksissä tapahtuu kaikilla kolmella tasolla: yksilön, ryhmän sekä organisaation ja verkoston tasolla. Strategia-ajattelun muuttuessa yhä vahvemmin resurssiperustaiseksi katseet kääntyivät yrityksessä olevaan osaamiseen, jonka varassa uudistuminen ja innovaatiot tulevat mahdolliseksi. Yrityksen kilpailukyvyyn kannalta ratkaisevasta osaamisesta on alettu käyttää nimityksiä strateginen osaaminen ja ydinkyvykyys. Strategiseksi osaamiseksi kutsutaan sellaista osaamista, joka on valitun kilpailustrategian toteutumiselle elintärkeää. Erään näkemyksen mukaan strategisten prosessien varassa ydinkyvykyys muodostuu kahdesta perustekijästä, joita ovat resurssit ja ihmisten pätevyys. (Viitala 2007, 172 - 173.) Tiedon johtaminen merkitsee enemmän kuin tiedon johtamista. Se on tiedon lisäksi huolenpitoa taidoista ja osaamisesta sekä niiden lisäämistä siten, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. (Viitala 2004, 175)

Osaamista on verrattu yrityksen muihin pääomaeriin muun muassa käsitteellä älyllinen pääoma. Älyllinen pääoma voidaan jakaa kolmeen osatekijään: inhimilliseen pääomaan, sosiaaliseen pääomaan ja rakenteelliseen pääomaan. Inhimillinen tai henkinen pääoma sisältää organisaation jäsenten tiedot, taidot ja kokemuksen. Sosiaalinen pääoma käsittää organisaation suhteet sille tärkeisiin ryhmiin, muodostuneet yhteistyön tavat ja luottamuksen. Rakenteellinen pääoma puolestaan sisältää organisaation osaamisen, johon luetaan laajimmillaan muun muassa informaatiojärjestelmät, innovaatiot, tutkimus, kehitys, yrityskulttuuri ja asiakassuhteet. (Viitala 2004, 175; Viitala 2007, 174.)

Osaamisen kehittämisestä puhutaan yrityksissä usein vielä henkilöstön kehittämisen käsitteellä, sillä perimmiltään yrityksen toiminnan ehtona oleva osaaminen on ihmisten osaamista, joten ainoastaan sitä kehittämällä voidaan rakentaa yrityksen osaamista. Ilmaus henkilöstön kehittäminen ei kuitenkaan kovin hyvin vastaa tämän päivän osaamisen kehittämisen vaatimuksia ja luonnetta, koska se korostaa henkilöstöä kehittämistoimenpiteiden kohteena, jota joku ulkopuolinen kehittää. Nykyisen ajattelun mukaan jokainen on vastuussa omasta ja yhteisönsä osaamisen kehittymisestä, ja ke-

hittymisen prosessejaa tuetaan yrityksissä johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla. (Viitala 2007, 182 - 183.)

Työkyky ja hyvinvointi

Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen avaintekijöitä ja ainoastaan hyvinvoiva henkilöstö voi taata toiminnan tuloksellisuuden. Tämän päivän työelämässä henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen onkin haaste sekä organisaatiolle että työntekijöille itselleen. Hyvinvoinnin kulmakiviä ovat terveys, kompetenssi (pätevyys, osaaminen) sekä fyysinen ja psyykkinen työympäristö. Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita. Joustavuuden ja tehokkuuden maksimoinnilla on kielteisiä kääntöpuolia, jotka luovat nykyään suuria paineita henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. (Viitala 2004, 290; Viitala 2007, 212.)

Haaste työntekijöiden hyvinvoinnin takaamisessa on erityisen kova nyt, kun markkinoiden epävarmuus ja nopeat muutokset ovat aiheuttaneet määräaikaisten työsuhteiden lisääntymistä, henkilöstön määrän vähenemistä suhteessa työmäärään ja ylitöiden määrän kasvua. Joustavuuden turvaamisella on siis kielteisiä kääntöpuolia, jotka olisi tiedostettava. Eniten suomalaisiin työoloihin vaikuttavista kielteisistä asioista ovat lisääntyneet kiire, epävarmuus työn jatkumisesta, pakkotahtisuus ja huonot työjärjestelyt. Myös palkkaukseen ja arvostukseen liittyviin asioihin ollaan tyytymättömiä. Työpaineet ja epävarmuus heijastuvat työyhteisöön sosiaalisina ristiriitoina. Työolotutkimuksissa kunnalliset alat, erityisesti terveydenhoito- ja opetusala ovat olleet työnteon raskuustilastojen johdossa. (Viitala 2004, 290 - 292)

Henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin tilaa arvioitaessa yksi tärkeä mittari ovat sairauspoissaolot. Jos henkilöstö on liian pitkään liian kovilla, se voi lisätä sairastuvuutta tai madaltaa kynnystä jäädä sairauslomalle. Sairauspoissaolojen syyt ovat monenlaisia. Osaan sairauspoissaoloista ei voida vaikuttaa, mutta tutkimusten mukaan monet työyhteisötekijät lisäävät sairauspoissaolojen riskiä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi vähäinen vaikutusmahdollisuus omaan työhön, sosiaalisen tuen puute työpaikalla, organisaatiosupistukset ja työsuhteen epävarmuus. Sairauspoissaolot vaikuttavat sekä toiminnan sujuvuuteen että yrityksen talouteen. (Viitala 2007, 212 - 213.)

Työhyvinvointia lähestytään usein tarkastelemalla työn kuormitustekijöitä. Kuormitustekijät ovat työhön tai työympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka aiheuttavat työnteekijöille kuormitusta. Kuormitus voi olla joko haitallista tai myönteistä ja sopivaa. Haitallinen kuormitus heikentää kykyä hallita työtä, siihen liittyviä kuormitustekijöitä sekä kuormitusta kun taas sopiva kuormitus tuo aikaansaamisen ja kehittymisen tunteita. Kuormitustekijät jaotellaan karkeasti psyykkisiin ja fyysisiin kuormitustekijöihin, jotka painottuvat eri tehtävissä eri tavoin. Fyysisen kuormituksen muodot jaetaan useimmiten raskaaseen dynaamiseen lihastyöhön, staattiseen lihastyöhön, taakkojen käsittelyyn sekä toistotyöhön, kun taas psyykkisesti kuormittavassa työssä työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen välillä tai työn antamien mahdollisuuksien ja työntekijän tavoitteiden välillä on ristiriitaa. (Viitala 2007, 216 - 217.)

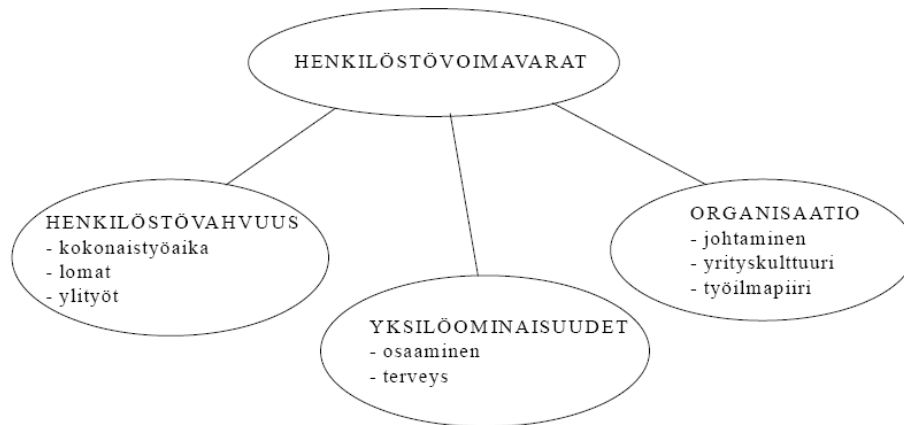
4 HENKILÖSTÖRAPORTOINTI

4.1 Taustaa

Henkilöstöraportoinnin taustalla on käsite intellectual capital. Intellectual capital -käsitteelle ei löydy suomen kielestä vakiintunutta vastinetta. Yleensä puhutaan henkisestä pääomasta, intellectual capitalista tai käytetään lyhennettä IC. Käsite on lähtöisin Ruotsista 1980-luvun loppupuolelta. (Eronen 1998, 8.)

Intellectual capital on henkilöstövoimavaroja laajempi käsite. Se sisältää sekä henkisen pääoman että rakenteellisen pääoman. Henkinen pääoma tarkoittaa työntekijöiden tietoja ja taitoja. Henkilöstövoimavarat voidaan jakaa teorian mukaan kolmeen osatekijään: henkilöstövahvuus, henkilöstön yksilöominaisuudet sekä organisaatio (kuva 2). Henkilöstövahvuus tarkoittaa erityyppisissä työsuhteissa (kokopäiväiset, osa- ja määräaikaaiset työntekijät) työskentelevien henkilöiden lukumäärää ja se on raportoitavissa esimerkiksi tunteina, euroina tai henkilötyövuosina. Jotta päästäisiin mahdollisimman oikeaan lopputulokseen, laskelmassa on huomioitava myös poissaolot, lomat ja ylityöt. Työntekijöiden yksilöominaisuudet, niin kutsutut laadulliset voimavarat kertovat työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet. Laatuindikaattoreita ovat koulutus, työkokemus, ammattitaito ja lahjakkuus. Organisaatiotekijöitä ovat sosiaaliset suhteet, työn sisältö, urakehitys, palkkarakenne sekä kommunikaatio- ja vaikutuskanavat. Työ-

tyytyväisyys- ja työilmapiirikyselyt ovat yleisin tapa selvittää organisaatiovaikutuksia. Jotta henkilöstöraportointi olisi toimiva organisaation tilan seuranta- ja ohjausväline, sen tulisi kattaa henkilöstövoimavarojen kaikki kolme osatekijää. (Eronen 1998, 7, 22.)



KUVA 2. Henkilöstövoimavarojen osatekijät (Eronen 1998, 7).

Rakenteellinen pääoma käsittää käytännössä koko organisaation. Se sisältää yrityskulttuurin, tiedonvälityksen, toimintatavat ja tietoverkot, sekä laajasti tulkittuna innovaatiot, tutkimus ja kehitys sekä asiakassuhteet. Tällöin intellectual capital vastaa termiä intangible assets, joka tarkoittaa organisaation aineetonta varallisuutta. (Eronen 1998, 8, 22)

Henkilöstöraportilla havainnollistetaan ja analysoidaan erilaisia kehitys- ja muutossuuntia, joiden arvioidaan vaikuttavan henkilöstön työkykyyn, terveyteen, turvallisuuteen ja työhyvinvointiin, sekä näiden kautta myös työn tuottavuuteen. Henkilöstöraportti kokoaa yhteen sekä määrällisiä että laadullisia tunnuslukuja henkilöstöstä ja työoloista. Henkilöstöraporttiin kerättäviä tietoja tarvitaan myös yhteistoimintalain edellyttämän henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteiden laatimisessa. Henkilöstöraportin tunnuslukujen esittäminen ja arvioiminen sukupuolen mukaan eriteltynä palvelee yrityksen tasa-arvotilanteen selvittämistä ja tasa-arvosuunnitelman laatimista. Kukin työyhteisö valitsee ne asiat, jotka se näkee oman toimintansa seurannan kannalta tarpeelliseksi ja tärkeiksi. (Työturvallisuuskeskus TTK 2012)

Yksinkertaisimmillaan henkilöstöraporttiin kerätään tunnuslukuja ja seurataan niiden kehittymistä vuositasolla aikasarjoina. Kehittyneemmissä henkilöstöraporteissa kerä-

tään määrällisen tiedon lisäksi laadullisia arviointeja ja tietoja analysoidaan ja hyödynnetään pitkäjänteisessä henkilöstösuunnittelussa. Raportoinnissa voi olla eri tasoja myös sen mukaan, mitä eri tahoille halutaan kertoa. Henkilöstölle voidaan tiedot raportoida yleisemmällä tasolla kuin yt-toimikunnalle. Henkilöstöjohtamista ja toimintaa suunniteltaessa raporttia voidaan täydentää tarkemmilla analyyseillä. Avoimuus, läpinäkyvyys ja luottamus ovat tärkeitä. Työpaikan henkilöstöraportin tuloksia tulkittaessa on muistettava, että yksittäisen vuoden tiedot eivät vielä kerro kaikkea tilanteen kehityksestä. Parhaan hyödyn tiedoista ja tuloksista saa, kun niitä verrataan aikasarjoina vuosittain keskenään. Näin voidaan seurata, mihin suuntaan asiat ovat kehitty-mässä, myönteiseen vai kielteiseen. (Työturvallisuuskeskus TTK 2012)

Henkilöstöraportoinnin edelläkävijöitä ovat olleet suuryritykset ja julkiset laitokset. Henkilöstöraportoinnista on tehty erilaisia suosituksia. Tässä työssä käsiteltävän kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen lisäksi on olemassa muitakin henkilöstöraportointisuosituksia. Esimerkiksi työssä jaksamisen ohjelma (2002) on luonut *Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös* –nimisen suosituksen, jonka tarkoituksena oli, että pk-yritykset voivat ryhtyä laatimaan henkilöstötilinpäätöksiä valmiin mallin mukaisesti (ks. Työssä jaksamisen ohjelma 2002, 3).

Henkilöstöraportoinnin perusajatus on vastaavanlainen kuin muissakin intellectual capital -raportoinneissa, eli helpottaa ohjausta yrityksen sisällä sekä tehdä näkymätöntä näkyväksi yrityksen ulkopuolella. Asioiden esittämistavat ovat kuitenkin erilaiset. Informaatio- ja raportointimalleja, joiden teoreettiset lähtökohdat ovat lähellä henkilöstöraportointia, ovat lisäksi:

- Konrad-ryhmän tunnusluvut
- Balanced Scorecard
- Skandia Navigator
- Intangible assets monitor
- Laaja-alainen toiminnanseuranta
- Laatujärjestelmä. (ks. esim. Ahonen 1998, 28 - 32; Eronen 1998, 22 - 35.)

Käytännössä kaikki organisaatiot eivät miellä henkilöstöön liittyviä tavoitteita riittävän selkeästi tai eivät aktiivisesti pyri niiden toteuttamiseen. Yleisiä syitä ovat, että henkilöstöä pidetään kustannustekijänä, organisaatiossa ei ole henkilöstövoimavarojen

oikeanlaisen käytön ymmärtäjiä ja osaajia, sekä asia ei ole johdon mielestä tärkeysjärjestyksessä keskeinen. Viime vuosina yritykset ovat havainneet, että perusteellisesti tehty henkilöstötilinpäätös sisältää paljon liikesalaisuuksiksi luokiteltavaa aineistoa ja osittain myös loukkaa henkilöstön intymiteettiä (sairauspoissaolojen syyt jne.), että ne ovat luopuneet sen julkaisemisesta. Johdon, esimiesten ja henkilöstön edustajien sisäiseen käyttöön tarkoitettu henkilöstökertomus ja -raportti on sen sijaan oivallinen työväline. Näissä kertomuksissa ja raporteissa on luovuttu henkilöstötaseesta ja kerrotaan erilaisten tilastotietojen lisäksi organisaatioilmasto- ja työtyytyväisyystutkimusten tuloksista. Tällaiset kertomukset ovat usein varsin laajoja selvityksiä henkilöstöstä ja asioiden hoitotavasta ja tasosta. Useimmiten niissä vertaillaan organisaation tietoja edellisiin vuosiin. Organisaation henkilöstöasioiden johtamiseen tämäntyyppiiset raportit antavat paljon lisäarvoa, etenkin strategisen ajattelun pohjalle rakennettuna. (Kauhanen 2010, 16, 223 - 225)

4.1.1 Aiemmin tutkittua

Henkilöstöraportoinnin alkujuuret ulottuvat 1800-luvun puoliväliin saakka, jolloin USA:n etelävaltiossa kehräämönä toiminut The Andrew Brown Company sisällytti henkilöstötietojaan yrityksen kirjanpitoon ja eritteli tuloslaskelmassaan orjien ruuan, majoituksen, vaatteiden ja lääkärinhoidon kustannukset (Eronen 1997, 20). Sittenkin henkilöstöraportointi on saanut myös tieteellistä ja teoreettista näkökulmaa. Ajatus työorganisaation inhimillisen puolen laskenta- ja arviointitoimesta on peräisin yhdysvaltalaisesta humanistisesta työpsykologiasta 1950-luvulta. Sen edustaja Likert halusi, että organisaatiot kykenevät hallitsemaan ja parantamaan ihmisten työelämän laatua ja muita kilpailuedellytyksilleen merkittäviä organisaation oloiloja mikrotaloudelliseen laskentatoimeensa verrattavan ihmispuolen ja sosiaalisten suhteiden laskenta-, valvonta-, ja arviointitoimen avulla. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 3.)

Vaikkakin henkilöstövoimavarojen laskentatoimi (Human Resource Accounting, HRA) on suhteellisen uusi tieteen ala, on sen kehitys käynyt läpi jo useita vaiheita. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen alku sijoittuu vuoteen 1960 ja ensimmäinen vaihe kesti vuoteen 1966. Tällöin luotiin henkilöstövoimavarojen laskentatoimeen perusteorioita. (Flamholtz 1999, 1.) Henkilöstövoimavarojen teoria on saanut vaikutteita kansantaloustieteestä (henkisen pääoman teoria), laskentatoimesta (kustannus-

hyöty -analyysit) sekä organisaatiopsykologiasta ja -sociologiasta (työtyytyväisyys- ja asennemittaukset) (Eronen 1998, 8).

Vuosina 1966-1971 suoritettiin akateemista perustutkimusta ja luotiin erilaisia malleja sekä inhimillisten voimavarojen kustannusten että arvon selvittämiseen. Eräs tämän aikakauden johtava tutkija oli Hermansson, joka totesi, että henkinen pääoma on osa yrityksen liikearvoa. Vuoden 1967 alussa Likert, Brummet, Pyle ja Flamholtz aloittivat useita tutkimuksia, joissa he suunnittelivat ja kehittivät konsepteja sekä menetelmiä henkilöstövoimavarojen laskemiselle. (Flamholtz 1999, 1.)

1970-luvun alkupuoli (1971-1976) oli ajanjakso, jolloin kiinnostus levisi nopeasti länsimaihin, Japaniin ja Australiaan. Tällöin yritettiin vakavasti liittää henkilöstövoimavarojen laskentatoimea yritysmaailmaan, lähinnä pienempiin yrityksiin. Ensimmäisenä yrityksenä R. G. Barry Corporation julkaisi parin vuoden ajan tilinpäätöksen, joka sisälsi raportin inhimillisistä voimavaroista. Tämä kasvatti hieman kiinnostusta henkilöstövoimavarojen laskentatoimea kohtaan, mutta vastapainona aiheutti negatiivinen reaktio siitä, että ihmisiä käsiteltiin raportissa taloudellisesti objekteina. Näin monille ihmisille jäi henkilöstövoimavarojen laskentatoimesta kuva, että ihmiset laitetaan vain luvuiksi laskelmaan. Toisaalta tällä ajanjaksolla tehtiin myös jatkuvasti uutta tutkimusta ja kehitettiin malleja inhimillisten voimavarojen kustannusten ja arvon mittaamiseen ja laskemiseen. Tältä ajanjaksolta on myös ensimmäinen tieteellinen julkaisu, Flamholtzin ensimmäinen painos kirjasta ”Human Resource Accounting. Advances in Concepts, Methods and Applications”, vuodelta 1974. (Flamholtz 1999, 2.)

1970-luvun loppupuolella (1976-1980) kiinnostus henkilöstövoimavarojen tutkimukseen heikentyi sekä akateemisessa että yritysmaailmassa. Eräs syy kiinnostuksen laskuun oli, että perustutkimus oli suoritettu ja henkilöstövoimavarojen laskentatoimen syvällisempi tutkimus todettiin liian monimutkaiseksi. (Flamholtz 1999, 2.)

Vuoden 1980 jälkeen voitiin havaita kiinnostuksen elpyminen henkilöstövoimavarojen laskentatoimen teoriaa ja käytäntöä kohtaan. Vaikka kiinnostus vuosina 1976-1980 hiipui, niin se ei kuitenkaan täysin sammunut. Ensimmäiset merkit elpymisestä tapahtuivat vuoden 1980 aikana, jonka jälkeen on tullut uusia merkittäviä tutkimuksia keskipisteenä henkilöstövoimavarojen laskentatoimen kehitys ja soveltaminen myös suu-

remmissa organisaatioissa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. (Flamholtz 1999, 3.) Uuden kiinnostuksen ilmentymiä 1990-luvulta lähtien ovat olleet erilaisten kirjanpitoinformaatiota täydentävien raporttien kehittäminen. Esimerkkejä eri raportointimalleista ovat Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard-konsepti, Tanskan osaamispääoma-raportit, sekä Ruotsin ja Suomen henkilöstötilinpäätökset. (Ahonen 2002, 3.)

Euroopan unioni on rahoittanut 2000-luvulla useita kansainvälisiä tutkimus- ja kehittämishankkeita. Näitä ovat olleet esimerkiksi vuonna 2001 päättynyt projekti MERITUM (Measuring Intangibles To Understand and Improve Innovation Management) ja vuonna 2000 päättynyt MAGIC (Measuring and Accounting Intellectual Capital). MERITUM-projektissa laadittiin aineettoman varallisuuden luokittelu- ja raportointirunko, joka perustuu sekä yrityksen johtamisprosessin että pääomamarkkinoiden tarpeisiin. MAGIC-hankkeessa kehitettiin sekä menetelmä että työkalu määrittämään yrityksen henkistä pääomaa, aineetonta omaisuutta, infrastruktuuria ja markkinoita. Myös OECD on ollut vahvasti mukana henkisen pääoman ja aineettoman varallisuuden liittyvässä kehitystyössä. (Eronen 1999, 22.)

Suomeen henkilöstöraportointi rantautui Ruotsista 1990-luvun puolivälissä, jonka johdosta syntyi paljon lehtiartikkeleita, muutamia kirjoja ja melkoinen innostus ryhtyä laatimaan henkilöstötilinpäätöksiä taseineen, tuloslaskelmineen ja -kertomuksineen. Suomessa etenkin julkisen sektorin organisaatiot innostuivat henkilöstötilinpäätösten laatimisesta. (Kauhanen 2010, 233.) Henkilöstöraportoinnin teorian ja käytännön tutkimuksen merkittävimpiä uranuurtajia Suomessa ovat olleet Guy Ahonen ja Anne Eronen. He ovat tutkineet aihetta eri näkökulmista ja tutkimukset eroavatkin toisistaan sekä käsitteiltään, että terminologialtaan. Ahonen käyttää käsitteitä ”henkilöstövoimavarojen arviointi” ja ”henkilöstötilinpäätös” (ks. esim. Ahonen 1998 & 2002) ja Eronen käyttää laskentatoimen käsitteitä ”henkilöstötilinpäätös”, ”henkilöstötase” ja ”yrityksen arvo tai markkina-arvo” (ks. esim. Eronen 1998 & 1999). Myös Liukkosen kirjoittama kirja ”Laaja-alainen toiminnan seuranta” on noussut merkittäväksi käsitteeksi aineettoman pääoman arviointimenetelmänä. Tässä mielessä he muodostavat ajatusmaailmaltaan toisistaan poikkeavia ”koulukuntia”.

Henkilöstöraportointi on ollut 2000-luvulla laajasti tutkimuksen kohteena myös korkeakouluissa eli ammattikorkeakouluissa opinnäytetöiden aiheena ja yliopistoissa gra-

dun ja väitöskirjan aiheena. Henkilöstöraportointi on osoittautunut laaja-alaiseksi tutkimuskohteeksi, joka tarjoaa monipuolisia näkökulmia niin yksityisellä, kuin myös julkisella sektorilla.

Tiina Koivuniemen (2004) väitöskirja ”Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla – Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä” osoitti, että henkilöstövoimavarojen hallinta kuntasektorilla on ongelmallista. Tämä johtuu lähinnä siitä, että henkilöstön ikärakenne on vinoutunut ja tästä johtuen esimerkiksi työkykyä ylläpitävien toimien merkitys on lisääntymässä.

Riikka Kivimäen (2009) pro gradu -tutkielma ”Henkilöstöraportointi kunta-alalla – Case Tampereen seutukunta” tarkasteli henkilöstöraportointia Tampereen seutukunnan kannalta laaja-alaisesti. Tutkimuksessa selvitettiin mitä henkilöstöraportointi on, mitkä ovat sen peruseriaatteen ja mistä se muodostuu, sekä mitä hyvä henkilöstöraportti sisältää ja mikä on kunta-alan henkilöstöraporttisuositus.

4.1.2 Käsiteanalyysi

Henkilöstöraportointia ei ole standardoitu, joten yritykset voivat laatia henkilöstöraportin haluamallaan tavalla. Raportit ovatkin toistaiseksi olleet kirjavia. (Viitala 2009, 322.) Standardien puute vaikeuttaa sekä henkilöstöraporttien tekijöiden, että niiden lukijoiden työtä (Eronen 1998, 3). Henkilöstöraportointiin liittyvä käsitteistö on laaja, kirjava ja osin jopa sekava. Selaamalla alan kirjallisuutta voidaan huomata kuinka eri tutkijat ovat antaneet henkilöstöraportointiin liittyville käsitteille useita eri merkityksiä ja saattaneet viitata tiettyyn asiaan useilla käsitteillä.

Kunta-alalle on laadittu Kunnallisen työmarkkinalaitoksen toimesta henkilöstöraporttisuositus, joka valmistui vuonna 2004. Tässä työssä käytettiin kunta-alan henkilöstöraportissa esitettyjä käsitteitä (kuva 3). Käsitteet voidaan nähdä myös henkilöstöraportoinnin kehityksen eri vaiheina. Henkilöstöä koskevaa informaatiota kutsutaan henkilöstöraportiksi ja sitä koskevaa keräys-, käsittely-, tiedotus- ja hyödyntämistyötä henkilöstöraportoinniksi. Henkilöstöraportti käsitteenä on monipuolinen kuvaileva ja analyttinen, sekä kuntasektorin työolosuhteita palveleva. Henkilöstöraportti-käsite kytkeytyy myös osaksi henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöraportin sisällön suunnittelemi-

sessä kannattaa lähteä liikkeelle muutamista tunnusluvuista. Monet kunnat ovat asteittain siirtyneet ja siirtymässä henkilöstökertomukseen, joka on kytketty henkilöstöstrategiaan. Henkilöstövoimavarojen arvioinnin kehittäminen on toteutunut eri kunnissa eri tavalla ja kunnat ovat kehittämisessä hyvin eri tasoisia. Pienissä kunnissa kehittäminen on vielä alkuvaiheessa, kun vastaavasti suurilla kunnilla on henkilöstöraportoinnista jo monen vuoden kokemus. (ks. Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 6.)

Henkilöstövoimavarojen arviointi



KUVA 3. Henkilöstöraportoinnin käsitteet ja raportoinnin asteittainen eteneminen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 7)

Käsitteet henkilöstöraportti ja henkilöstötilinpäätös sekoitetaan merkitykseltään usein toisiinsa ja näitä käytetään toistensa synonyymeina, vaikka näillä on kuitenkin useita eroavaisuuksia. Ahonen (1998) on tehnyt yhteenvedon henkilöstöraportin ja henkilöstötilinpäätöksen selkeimmistä eroista (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Henkilöstöraportin ja henkilöstötilinpäätöksen eroja (Ahonen 1998, 50).

| Ominaisuus | Henkilöstöraportti | Henkilöstötilinpäätös |
|--------------------------|---|---|
| Laajuus | Laaja | Suppea |
| Esitystapa | Yksityiskohtainen, tilastolliset vaatimukset täyttävä | Kokoava, ytimekäs, havainnollinen |
| Pääasiallinen kohderyhmä | Yrityksen operatiivinen johto | Ulkoiset taloudelliset sidosryhmät |
| Muut tärkeät kohderyhmät | | Yrityksen strateginen johto, henkilöstö |
| Status | Epävirallinen | Virallinen tai puolivirallinen |

Henkilöstötilinpäätös nimenä tulee siitä, että se perustuu osaksi yrityksen kirjanpitoon (Ahonen 1998, 48 - 49). Henkilöstötilinpäätöksen tavoitteena on myös kytkeä se osaksi organisaation vuosittaista tilinpäätöstä (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 6). Henkilöstötilinpäätös on henkilöstöraporttia suppeampi, ytimekäs ja havainnollinen kuvaus henkilöstön tilasta, ja se laaditaan sekä yrityksen sisäiseen käyttöön että ulkopuolisille sidosryhmille. Henkilöstötilinpäätös on joko virallinen tai puolivirallinen, kun taas henkilöstöraportti on epävirallinen, yksityiskohtainen ja ennen kaikkea yrityksen operatiivisen johdon käyttöön tarkoitettu dokumentti. (Viitala 2009, 321.)

4.2 Kunta-alan henkilöstöraporttisuositus

4.2.1 Taustaa

Suomen Kuntaliitto julkaisi kunta-alalle vuonna 1997 suosituksen henkilöstötilinpäätöksestä (Suomen Kuntaliiton yleiskirje 19/1997). Suomen Kuntaliiton antama suositus henkilöstötilinpäätöksestä korvattiin Kunnallisen työmarkkinalaitoksen antamalla suosituksella kunta-alan henkilöstöraportoinnista (KT:n yleiskirje 10/2004). Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen valmistelu alkoi, kun kunta-alan yhteistoimintaa koskevissa virka- ja työehtosopimusneuvotteluissa vuosiksi 2003-2004 sovittiin yhteisen työryhmän asettamisesta valmistelemaan ehdotusta henkilöstövoimavarojen arviointia ja raportointia koskevaksi suositukseksi. Kunnallinen työmarkkinalaitos asetti huhtikuussa 2003 työryhmän valmistelemaan suositusta kuntatason henkilöstötilinpäätökseksi. Työryhmän ehdotus kunta-alan henkilöstöraportointia koskevaksi suositukseksi valmistui 1.12.2003. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 1.)

Kunta-alan henkilöstöraporttisuositus (ks. Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004) koostuu viidestä pääluvusta: 1) johdanto, 2) henkilöstöraporttisuosituksen sisältö, 3) suosituksen sisältämät tunnusluvut, 4) henkilöstöraportin hyödyntäminen sekä 5) caset. Johdannossa esitellään kuinka tärkeää kuntatyönantajan on tuntea henkilöstövoimavaroja, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden avaimet, henkilöstöraportin nykyinen käyttö sekä keskeiset käsitteet ja arvioinnin kehittäminen. Toisessa luvussa, henkilöstöraporttisuosituksen sisällössä selvitetään henkilöstöraporttia strategisen henkilöstöjohtamisen tukena, hyvää henkilöstöraportointia, lainsäädäntöä sekä henkilöstöraporttiin tarvittavia ja kerättäviä tietoja. Kolmas luku on omistettu tunnusluville ja niiden esittelyyn. Neljännessä luvussa avataan henkilöstöraportin hyödyntämistä, ja korostetaan yhteistoiminnallista menettelyä raportin käsittelyssä, henkilöstöraportista viestimistä, henkilöstöraporttiprosessin arviointia sekä raportin hyödyntämistä kehittämistyössä. Viimeisessä, viidennessä luvussa, on neljä esimerkkitapausta: Vantaan ja Espoon kaupunki, Hollolan kunta sekä Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. Liitteenä on esitetty vielä erilaisia työkaluja henkilöstön voimavarojen arviointiin.

4.2.2 Henkilöstöraportin sisältö

Henkilöstöraportin tarkoitus on olla strategisen henkilöstöjohtamisen tukena. Strategisessa johtamisessa korostuu pitkäjänteinen henkilöstösuunnittelu, jonka lähtökohtana ovat kunnan visio ja palvelustrategia. Strategisen henkilöstösuunnittelun tavoitteena on tunnistaa henkilöstön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkatekijät sekä saattaa inhimilliset voimavarat organisaation vision ohjaamaan hyötykäyttöön. Henkilöstöraportin tarkoitus on olla perusta keskustelulle, jota käyvät luottamushenkilöt, kunnan johto, esimiehet ja henkilöstö. Henkilöstöraportin tehtävä on antaa tietoa henkilöstön kehittämisen perustaksi ja päätöksenteon tueksi. Hyvä henkilöstöraportti kuvaa osittain toteutunutta kehitystä. Se sisältää myös varautumisen tulevaan ja auttaa päätösten vaikutusten ennakkoinnissa ja toteutumisen seurannassa. Henkilöstöraportti antaa kokonaiskuvan, jota voidaan hyödyntää henkilöstöstrategian toteutumisen seurannassa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 7.) Henkilöstövoimavarojen arvioinnissa ja henkilöstöraportoinnissa on olennaista selvittää, mitä määrällisiä tai laadullisia vaikutuksia kunnissa on ollut. Näillä asioilla uskotaan olevan vaikutusta, kun kuntalaiset odottavat hyviä ja riittäviä palveluja sekä työntekijöillä on vaatimuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 3 - 4.) Hyvän henkilös-

töraportin avulla voidaan panostaa henkilöstövoimavarojen kehittämiseen ja hyvinvointiin sekä osaamisen johtamiseen. Henkilöstöraportin avulla saadaan myös näkyviin epäkohdat, jolloin niihin on helpompi tarttua. Ilman henkilöstöraportin laadintaa organisaation johto saattaa kiinnittää huomiota väärin asioihin, koulutus ja kehittäminen jää puutteelliseksi, osaaminen voi vääristyä ja ikääntymisen vaikutukset yllättää. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 8.)

Henkilöstöraporttiin tulisi kerätä tietoja, jotka ovat toiminnan kannalta oleellisia, helposti kerättäviä ja yksiselitteisiä, mahdollisuuksien mukaan valtakunnallisesti vertailukelpoisia ja seurattavissa aikasarjoina. Valittujen muuttujien tulee liittyä olennaisina osina kunnan palvelustrategiaan ja henkilöstöstrategiaan sekä tukea varautumista tuleviin henkilöstömuutoksiin ja -tarpeisiin. Samantyyppiset kuntayhtymät, seutukunnat tai muutoin yhteistyötä tekevät kunnat voivat keskenään sopia tiettyjen yhdenmukaisen tunnuslukujen käyttöönotosta, vaikka henkilöstöraportti tuleekin tehdä oman kunnan tarpeitten mukaiseksi. Siirtyminen suosituksen mukaiseen henkilöstövoimavarojen raportointiin helpottaa seudullista, kuntien välistä ja valtakunnallista vertailtavuutta. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 7 - 8.)

Hyvä henkilöstöraportti sisältää muun muassa seuraavanlaisia piirteitä.

- strategian toteutumisen ja arvioinnin työkalu
- organisaation virallinen kuvaus henkilöstövoimavaroista ja niiden kehittämisestä
- antaa realistisen kuvan henkilöstön pitkäaikaiseen suorituskyykyyn liittyvistä tekijöistä
- ohjaa organisaation strategista ja operatiivista johtoa käyttämään ja kehittämään henkilöstöresursseja oikein
- esitystavaltaan suppea ja kokoava
- tietoja kerätään säännöllisesti
- tieto on helposti ymmärrettävässä muodossa ja samaa muotoa käytetään kaikilla organisaatioissa (mukaillen Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 8.)

Henkilöstöraportin sisällön laatimisessa on huomioitava ainakin seuraavanlaista lainsäädäntöä.

- Tasa-arvolainsäädäntö: Otettava huomioon tasa-arvolain velvoitteet, esim. tunnusluvut esitetään mahdollisuuksien mukaan erikseen miehistä ja naisista, sekä huomioitava yksilönsuoja.
- Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta (julkisuuslaki): Viranomaisilla velvollisuus tuottaa tilastoja ja muunlaista informaatiota toiminnastaan.
- Henkilötietolaki: Raportin henkilöstöä koskevat tiedot ovat luonteeltaan tilastotietoja ja henkilötietojen käsittelyyn on olemassa tietyt säännöt.
- Työturvallisuuslaki: Työpaikalla tulee olla työsuojelun toimintaohjelma.
- Työterveyshuoltolaki: Työnantajalla on oltava työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma.
- Yksityisyydensuoja: Työntekijältä on hankittava suostumus tietojen keräämiseen, mikäli työnantaja kerää henkilötietoja muualta kuin työntekijältä itseltään. (ks. Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 8 - 9.)

4.2.3 Henkilöstöraportin tunnusluvut

Kunnan eri organisaatiotasot ja yksiköt tarvitsevat päätöksenteon ja toiminnan tueksi erilaisia ja eri määrän henkilöstökertomuksen tunnuslukuja. Poliittiset päättäjät ja kunnan ylin johto tarvitsevat strategisesti olennaista tietoa resursseista. Esimiehille henkilöstöraportti on johtamisen työväline. Henkilöstöhallinto tarvitsee henkilöstöraporttia henkilöstövoimavarojen seurantaan ja vaikuttavuuden arviointiin sekä mahdollisten muutostarpeiden tueksi. Työterveyshuolto tarvitsee tietoa henkilöstön tilan (terveys, hyvinvointi, motivointi) ennakkointiin ja esimerkiksi työsuojelutietoa tapaturmistta, ammattitaudeista ja sairauspoissaolojen kehityksestä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 10.)

Henkilöstöraportin tiedot ilmoitetaan vuosittain vuoden viimeisen päivän eli 31.12 tilanteen mukaan. Kunta valitsee oman toiminnan tavoitteiden ja käytettävissä olevien resurssien mukaan ne tiedot, joita henkilöstöraporttiin kerätään. Henkilöstövoimavarojen seurantaan liittyviä tunnuslukuja voidaan kokemuksen karttuessa, tietojärjestelmien tietosisällön kehittyessä, sekä kunnan tarpeiden muuttuessa karsia tai lisätä. Kunta harkitsee organisaation koosta ja rakenteesta sekä tunnuslukujen käyttötarkoituksesta riippuen, minkälaisella laajuudella tietoja seurataan koko kunnan tasolla ja minkälai-

sella laajuudella esimerkiksi hallinnonaloittain tai tulosityksiköittäin. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 11.)

Henkilöstöraportti kattaa kuntaan palvelussuhteessa (työ- tai virkasuhde), pääsääntöisesti päätoimisessa palvelussuhteessa olevan henkilöstön. Tunnuslukujen luokituksella ja jaottelulla voidaan tukea henkilöstörakenteen muutosten seuranta ja työvoimatarpeen ennakointia, koska esimerkiksi ikäjakauma vaihtelee ammattiryhmittäin. Kunnan harkinnan mukaan tiettyjä tunnuslukuja voidaan seurata vain vakinaisen henkilöstön osalta (työhistoria, eläköityminen, jne.). Henkilöstöraporttiin kerättyjen tietojen ja aikasarjojen yhteyteen tulee liittää myös sanallinen tulkinta tilanteesta ja muutoksesta sekä selvitys siitä, mihin toimenpiteisiin kunnassa mahdollisesti ryhdytään. Tasa-arvosuunnitelman laadintaa ja toteutumisen seuranta tukee, kun ainakin keskeiset tiedot tilastoidaan ja luokitellaan myös sukupuolen mukaan. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 11.)

Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksessa tunnusluvut jaetaan kuuteen eri ryhmään, joita tässä tutkimuksessa kutsutaan seurantakohteiksi: 1) henkilöstön määrä ja rakenne, 2) työaika ja työpanos, 3) osaaminen, sen kehittäminen ja johtaminen, 4) terveydellinen toimintakyky ja työhyvinvointi, 5) innovatiivisuus, yhteistoiminta ja verkostoituminen, sekä 6) palkkaus ja henkilöstökustannukset. Seuraavassa on esitetty näitä seurantakohteita indikoivia tunnuslukuja kunta-alan henkilöstöraporttisuositusta mukaillen. Seurantakohteiden ja tunnuslukujen sisältöä sekä merkitystä on sanallisesti avattu liitteessä 1.

Henkilöstön määrä ja rakenne

- palvelussuhteen luonne
- päätoimisuus
- henkilötyövuosi
- henkilöstön lukumäärä ammattiryhmissä
- henkilöstön lukumäärä sopimusaloittain tai kuukausipalkkaiset/tuntipalkkaiset
- ikä
- eläkkeelle siirtyminen
- henkilöstön palvelussuhteen pituus
- vaihtuvuus

- henkilöstön rekrytointi
- työharjoittelu

Työaika ja työpanos

- tehty työpanos/vuosityöaika
- työaikamuodot

Osaaminen, sen kehittäminen ja johtaminen

- koulutustaso
- osaamisen kehittäminen
- johtamisen kehittäminen

Terveydellinen toimintakyky ja työhyvinvointi

- sairauspoissaolot
- työtapaturmat
- kuntoutus
- työn kuormittavuus
- työhyvinvointi, työilmapiirimittaukset, työolobarometri.

Innovatiivisuus, yhteistoiminta ja verkostoituminen

- aloitetoiminta
- sisäinen tiedottaminen
- kehittämishankkeet
- yhteistoiminta
- asiakastyytyväisyys
- seutu- ja aluekeskusyhteistyö
- yhteisösuhteet

Palkkaus ja henkilöstökustannukset

- palkkausjärjestelmät ja palkitseminen
- keskiansiot
- henkilöstökustannukset
- välilliset palkat

- muut välilliset kustannukset (ks. Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 11 - 19.)

4.2.4 Henkilöstöraportin käsittelyn prosessi ja hyödyntäminen

Henkilöstöraportin käsittely voidaan jakaa laatimis-, tiedottamis- ja hyödyntämisvaiheeseen. Näiden vaiheiden jälkeen on syytä seuraavaa henkilöstöraporttia ajatellen arvioida koko prosessin onnistuminen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 20.)

Henkilöstöraportin laadinta on yleensä kunnan henkilöstöyksikön, henkilöstöasioista vastaavien viranhaltijoiden ja työterveyshuollon vastuulla. Näiden vastuulla on myös henkilöstöraportin käsittely yhteistoimintaelimissä (yleissopimus yhteistoimintamenettelystä 3 §) ja kunnan päättävissä elimissä sekä henkilöstöraportista tiedottaminen kunnan sisällä ja ulkopuolelle. Henkilöstöraportti on syytä käsitellä myös työsuojelutoimikunnassa, jos kunnalla on erillinen työsuojeluorganisaatio. Esimiesten tulisi ottaa myös vastuu henkilöstöraportoinnin käsittelystä yhdessä oman henkilöstönsä kanssa. Henkilöstöraportti on syytä käsitellä myös kunnan hallituksessa ja tarvittaessa valtuustossa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 19.) Kunnalla voi olla myös pysyvä työryhmä, jonka tehtävänä on henkilöstöraportin sisällön suunnittelu sekä vuosittainen kokoaminen ja seuranta ja jossa on myös henkilöstön edustus. Henkilöstöraportoinnissa tarvitaan kunnan henkilöstö-, talous- ja tietohallintoasioista vastuussa olevien yksiköiden sekä työterveyshuollon ja työsuojelun keskinäistä tiivistä yhteistyötä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 10.)

Edellä esitetyt toimielimet tekevät päätöksen toimenpiteistä, joihin on syytä ryhtyä henkilöstöraportin johdosta. Kuntatyönantaja ja henkilöstön edustajat voivat vielä käydä läpi henkilöstöraportin tiedot yksityiskohtaisesti esimerkiksi siitä mitä henkilöstöraportti kertoo henkilöstöasioiden tilasta tällä hetkellä, miten asioiden pitäisi olla ja miten siihen päästään, sekä miten vahvistetaan henkilöstöraportin osoittamia vahvuuksia ja kehitetään tai käännetään parempaan kehityssuuntaan ongelmakohtia tai kehityskohtia. Käsittelyn tulisi tähdätä sekä kunnan vision että henkilöstöstrategian laadintaan ja arviointiin sekä yleensäkin kunnan kehittämiseen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 19.)

Viestinnässä voidaan käyttää sekä kirjallista, että suullista muotoa, esim. tiedotuskouksia, työpaikkakokouksia, henkilöstölehteä, intranetiä ja esitteitä. Viestinnän kannalta olisi tärkeää, että henkilöstöraportti laitettaisiin esille kunnan omille kotisivuille. Tämä edistäisi myös kunnan hyvää työnantajakuva. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 19.)

Henkilöstöraportin tavoitteena on tarjota organisaation johdolle kattava ja selkeä tietopohja päätöksenteon tueksi, sekä arvio henkilöstöasioiden tilasta kunnassa. Henkilöstöraportin hyödyntämisessä henkilöstöraportin tiedot on tarkoin analysoitava, kehityssuuntia on seurattava ja esiin tulevien mahdollisten ongelmien syihin puututtava. Henkilöstöraportoinnin ja -arvioinnin olennaisimpana tehtävänä on kunnan strategisen johtamisen, ohjauksen tukeminen ja parantaminen. Henkilöstövoimavarajohtamisen arvioinnissa on tuotettava tietoa juuri niistä asioista, jotka ovat kriittisiä kunnan strategisen suuntautumisen ja menestyksen kannalta. Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen kehittyessä voi entistä tarkemmin tunnistaa työelämän ja henkilöstöjohtamisen tekijöitä sekä järjestelmiä, jotka joko edistävät strategisessa tavoitteissa onnistumista ja organisaation tuloksellisuutta tai vastaavasti muodostavat niille esteitä. Strategisen toiminnan hallittavuutta ja ohjautuvuutta parantavia tai vaikeuttavia tekijöitä ja järjestelmiä on syytä järjestelmällisesti seurata, mitata ja arvioida. Tällaisia strategisen johtamisen mahdollistajia ja strategisen organisaatiokäyttäytymisen vauhdittajia on tunnistettavissa sekä yksilö- että ryhmätasolla ja koko organisaation tasolla. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 20.)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportti

Tässä tutkimuksessa analysoitiin aluksi Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportti, joka on julkaistu Savonlinnan kaupungin tilinpäätöksen (2011, 144 - 155) yhteydessä nimellä henkilöstöselvitys. Tässä tutkimuksessa siitä käytettiin kuitenkin selvyiden vuoksi käsitettä henkilöstöraportti. Henkilöstöraportin pituus on 12 sivua sisältäen Savonlinnan kaupungin työntekijöistä koostuvan osion ja koko konsernia koskevan osion. Tässä tutkimuksessa jätettiin konsernin osio selvyiden vuoksi tutkimuksen ulkopuolelle. Sen sijaan keskityttiin syvemmin Savonlinnan kaupungin henkilöstörapor-

tointiin ja tällä hetkellä toimiviin toimialoihin ja niiden tunnuslukuihin. Savonlinnan kaupungilla on tapahtunut toimialoissa muutoksia ja henkilöstöä on siirretty toimialoilta toiselle, joten näihin ei tässä työssä oteta kantaa. Esimerkiksi henkilöstöraportissa esiintyvä liikelaitosten keskus on lakkautettu vuonna 2008.

Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportissa on kuvattu kaupungin henkilöstön tilannetta vuosina 2007-2011 poikkileikkauspäivän tilanteessa 31.12. Seuraavassa on analysoitu Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportin rakennetta ja sen antamaa informaatiota. Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportin sisältämät tunnusluvut on esitetty taulukossa (Liite 1) peilattuna kunta-alan henkilöstöraporttisuositukseen. Lisäksi pyrittiin löytämään mahdollisia ongelmakohtia ja keskittyä näihin lukuihin, niiden kehitykseen sekä kehityksen syihin.

Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportti jakaantuu neljään osioon: 1) kaupungin henkilöstön määrä ja kehitys, 2) henkilöstön rakenne, 3) työajan käyttö ja 4) henkilöstökustannukset. Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportti sisältää seuraavat asiat (ks. Savonlinnan kaupungin tilinpäätös 2011, 144-155):

- henkilöstön määrä
 - o henkilöstön määrän kehitys (yhteensä, vakinaiset, määräaikaisten, työllisyysmäärärahoihin palkatut)
 - o henkilöstön määrän kehitys toimialoittain (yhteensä, vakinaiset ja ei vakinaiset)
- henkilöstön rakenne
 - o ikärakenne koko kaupunki ja toimialoittain (henkilöiden lukumäärä ikäluokissa: <20, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65- ja keski-ikä)
 - o henkilöstön määrän kehitys toimialoittain (vakinaiset, ei vakinaiset, yhteensä ja muutos edelliseen vuoteen)
- työajan käyttö
 - o henkilöstön lukumäärä
 - o työllistettyjen lukumäärä
 - o henkilöstö ja työllistetyt yhteensä

- poissaolot (yhteensä, sairaus- ja työkyvyttömyys, vuosilomat, lakisäteiset vapaat, muut poissaolot, ylityön vapaana pitäminen, sekä lomaraha ja säästövapaa)
- työajan käyttö, % (sairaus- ja työkyvyttömyys, vuosilomat, lakisäteiset vapaat, muut poissaolot, ylityön vapaana pitäminen, lomaraha ja säästövapaa, sekä tehty työaika)
- henkilöstökustannukset (henkilöstötuloslaskelma)
 - palkat ja palkkiot (vakinaisen henkilöstön palkat, muun henkilöstön palkat, opettajien ylituntipalkat, tunti- ja urakkapalkat, erilliskorvaukset, kokouspalkkiot ja työllisyysmäärärahoihin palkatut)
 - eläkekulut (eläkevakuutusmaksut, muut työeläkemaksut ja kunnan maksamat eläkkeet)
 - muut henkilösivukulut (kansaneläke- ja sairausvakuutusmaksut, työtömyysvakuutusmaksut ja tapaturmavakuutusmaksut)
 - muut henkilöstökulut (henkilökunnan terveydenhoito ja työ, sekä henkilökunnan virkistys)
 - henkilöstökulujen ja palkkojen oikaisuerät (sairausvakuutuskorvaukset ja tapaturmakorvaukset).

Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportissa esiintyvät tunnusluvut ovat suurimmaksi osaksi kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen mukaisia. Tunnusluvut on esitetty useimmiten taulukoituna ja/tai graafisesti pylväsdiagrammeina ja niistä useimmiten näkyy viiden vuoden kehitys aikaväliltä 2007-2011. Merkittävimpiä tunnuslukujen muutoksia on selvitetty sanallisesti.

Henkilöstön määrän kehitystä tutkittaessa huomio kiinnittyi siihen, että henkilöstön lukumäärä oli kasvanut 47 henkilöä päivän 31.12.2010 tilanteesta päivän 31.12.2011 tilanteeseen. Näistä henkilöistä vakituisia oli 16 ja ei vakituisia 31. Aiempina kolmena vuotena muutos on ollut alle 10 henkilön luokkaa. Tähän liittyen nousi esille, onko henkilöstöraportissa tarvetta selvittää henkilötövuosien kokonaismäärä, joka mahdollisesti kuvaisi paremmin henkilöstön määrän kehitystä kuin pelkkä poikkileikkauspäivän 31.12 tilanne. Henkilötövuoden laskemiseksi kunta-alan henkilöstöraporttisuosi-

tus esittää seuraavat kaksi vaihtoehtoista tapaa (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 12):

$$\text{Henkilöstövuosi} = \text{Palveluksessaolopäivien lukumäärä kalenteripäivinä} / 365 * (\text{Osa-aikaprosentti}/100) \quad (1)$$

$$\text{Henkilöstövuosi} = \text{Palkallisten palveluksessaolopäivien lukumäärä kalenteripäivinä} / 365 * (\text{Osa-aikaprosentti}/100) \quad (2)$$

Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen mukaan henkilötyövuosi kuvaa paremmin vuoden aikana palvelussuhteessa olleen henkilöstön määrää kuin pelkkä henkilöstön lukumäärä 31.12, mikäli henkilöstömäärä vaihtelee voimakkaasti vuoden aikana (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 12). Esille nousi myös tarve selvittää määrääikaisten henkilöstön palkkauksen perusteet ja kohdentuminen toimialoille. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka pitkiä jaksoja määräaikaisilla työntekijöillä esiintyy, ja minäkalaisiin työtehtäviin heitä palkataan.

5.2 Henkilöstöraportti henkilöstövoimavarojen johtamisen tukena

Henkilöstöraportin merkitystä ja hyödyntämistä tarkesteltiin haastatteluaineistoon perustuen ja se on jaettu teemahaastattelurungon (liite 3) mukaisesti: 1) haastateltavien esittely ja kokemus henkilöstöraportoinnista, 2) henkilöstöraportin merkitys ja hyödyntäminen, sekä 3) henkilöstöraportin seurantakohteet, sekä kohdan 4) muuta käsitteily otsikolla henkilöstön tila.

Haastateltavien esittely ja kokemus henkilöstöraportoinnista

Tutkimuksessa haastateltiin henkilöstöhallinnon johtajaa ja toimialojen johtajia:

- Saku Linnamurto (haastateltu 20.8.2012)
 - o nykyinen tehtävä: hallintojohtaja
 - o koulutustausta: hallintotieteiden maisteri, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

- aikaisempi työkokemus esimiestehtävistä: Savonlinnan kaupungilla henkilöstöpäällikkö, henkilöstöjohtaja, hallintojohtaja, kaupungin johtaja, sairaanhoitopiirin tulosaluejohtaja, sairaanhoitopiirin toimialajohtaja, neljä vuotta YK-upseeri Lähi-Idässä
- Saara Pesonen (haastateltu 27.8.2012)
 - nykyinen tehtävä: perusturvajohtaja
 - koulutustausta: yhteiskuntatieteiden maisteri
 - aikaisempi työkokemus esimiestehtävistä: 16 vuotta erilaisissa esimiestehtävissä
- Kari Tikkanen (haastateltu 30.8.2012)
 - nykyinen tehtävä: tekninen johtaja
 - koulutustausta: maanmittausalan diplomi-insinööri, hyvinvointitekno-logia ylemmän amk tutkinto
 - aikaisempi työkokemus esimiestehtävistä: Kotkan kaupungilla vuodesta 1985, Savonlinnan kaupungille helmikuussa 2010
- Markku Kankkunen (haastateltu 13.9.2012)
 - nykyinen tehtävä: sivistystoimenjohtaja
 - koulutustausta: kasvatustieteiden tohtori
 - aikaisempi työkokemus esimiestehtävistä: Lappeenrannassa yksityisellä puolella, vararehtori.

Haastatelluilla esimiehillä oli laaja kokemus esimiestehtävistä, mikä oli eräs tärkeistä kriteereistä, kun haastateltavien valintaa pohdittiin. Haastateltavista kolme oli ollut aiemmin henkilöstöraportin kanssa tekemissä ja yksi vain vähän. Eräs haastateltavista kertoi, että henkilöstöraportit ovat olleet aiemmissa työpaikoissa keskenään hyvin erilaisia.

Henkilöstöraportin merkitys ja hyödyntäminen

Henkilöstöraportin merkityksestä saatiin kaksijakoisia mielipiteitä. Haastateltavista kaksi näki henkilöstöraportin hyödyllisenä työkaluna johtamisen kannalta. Toinen

näistä korosti etenkin sitä, että *”tulisi saada esille kriteerit, joilla henkilöstön tilaa voi seurata vuosittain”*. Vastaavasti puolet haastateltavista näki, että henkilöstöraportti ei ole hyödyllinen työkalu johtamisen kannalta. Toinen näistä totesi nimenomaan, että *”tässä muodossa henkilöstöraportti on suhteellisen mitätön”*.

Henkilöstöraportti on ollut kolmelle haastateltavalle hyödyksi selvitettäessä, seurattaessa ja analysoidessa henkilöstön tilaa. Eräs haastateltava totesi, että henkilöstöraportti on *”hyvä mittari ja sieltä saa faktatietoa”*. Kaksi haastateltavaa ilmoitti seuraavan esimerkiksi sairauspoissaoloja. Toinen näistä täsmensi, että *”parhaimmillaan pienellä silmäyksellä saa kuvan esimerkiksi sairauspoissaaloista”*. Haastatteluista nousi esille lisäksi, että henkilöstöraportti on ollut hyödyksi selvitettäessä kokonaishenkilöstön määrää ja kokonaispalkkoja. Eräs haastateltava nosti kuitenkin esille, että henkilöstön *”syvällisempi analyysi on vaikeampaa”*. Yksi neljästä haastateltavista näki että henkilöstöraportista ei ole ollut ollenkaan hyötyä.

Kahdella haastateltavalla oli ytimekäs näkemys millainen olisi hyvä henkilöstöraportti. Toinen näistä totesi, että hyvän henkilöstöraportin tulisi olla *”tiivis, kompakti paketti”* ja toinen totesi, että siitä *”tulisi saada helposti ja nopeasti ajankohtaista tietoa”*. Eräs haastateltavista totesi hyvän henkilöstöraportin sisältävän seuraavanlaisia piirteitä: *”hyvän henkilöstöraportin avulla voisi seurata pitkäjänteisesti eri vuosien henkilöstön kehitystä ja vertailemaan vuosia toisiinsa, sekä seuraamaan henkilöstöku- lujen ja työvoiman kohdentumista eri toimialoille, sekä poissaolojen kehittymistä ja keskeisiä syitä poissaoloihin, sekä mihin suuntaan henkilöstö toivoo työelämän kehittyvän ja millä positiivisilla tekijöillä työviihtyvyyttä tai tuottavuutta voidaan parantaa”*. Hän jatkoi vielä, että hyvässä henkilöstöraportissa olisi *”eri ikäluokat ja sukupuolet eriteltyinä”*. Eräs haastateltava lähtisi liikkeelle henkilöstön kehittämisestä ja sen pitäisi johtaa siihen, miten henkilöstön viihtyvyys paranisi. Hän pohti vielä *”miten tiimityökalut koskettaa yksilöitä”*.

Kun kysyttiin minkälaisia ongelmia liittyy henkilöstöraporttiin, eräs haastateltava totesi ongelman olevan, kun *”edellä oleviin ei pystytä vastaamaan”* (ks. edellinen kappale). Muita ongelmakohtia olivat, että henkilöstöraportti *”ei ala elää omaa elämäänsä, eikä se saa olla liian raskas”*. Lisäksi henkilöstöraportin mahdolliseksi ongelmaksi todettiin, että henkilöstöraportti ei saa olla *”ylitsepursuava”* ja että siitä *”voi olla vai-*

kea löytää mitä on etsimässä”. Eräs haastateltava lähti pohtimaan henkilöstöraportointia toimialan kannalta. Hän totesi, että *”henkilöstöraportti on lähinnä henkilöstöosaston tehtävä, koska heillä on siihen työvoimaa, kun taas hänen toimialansa on kapea organisaatio, joten heille ei pitäisi tulla siitä kiviriippaa ja ei muutenkaan tulisi työllistää henkilöstöraportoinnilla toimialoja*”. Hän lisäsi vielä, että *”ohjelmistoihin ei ole pääsyä kaikilla ja tiedot pitää osata pyytää ja välttämättä joitain tietoja ei osaa aina pyytää*”. Eräs haastateltava totesi, että *”henkilöstöraportointi saisi olla nopeampaa*”, esimerkkinä hän mainitsi aikaisemman työpaikkansa, jossa oli atk-ohjelma, jonka avulla ajankohtaista tietoa sai suoraan tietokoneen työpöydälle. Hän jatkoi vielä että *”ei ole näppärää, että tieto kootaan johonkin y-aseman kansioon, jolloin etsiminen on hankalaa*”. Eräs haastateltavista totesi että tarkoituksena on ohjata toimintaa enemmän *”tiimin suuntaan, jolloin saa laadullisempaa tietoa kuin pelkät numerot*”, sekä lisäsi vielä *”laadullisen tiedon puuttuminen tekee numeroista tyhjänpäiväisiä*”. Hänen mielestään *”raportointi on vain lyhyt yhteenveto ja tärkeämpää on mitä todella tapahtuu*”.

Oli myös mielenkiintoista selvittää, minkälaisia muita ”välineitä” johtajat käyttävät henkilöstön tilan seuraamiseen. Tämä herättikin paljon keskustelua ja tuli monenlaisia eri käytännön ”välineitä” vastaan. Haastateltavista kolme nosti esille työyksikkökokoukset ja johtoryhmän kokoukset. Kaksi haastateltavista nosti esille henkilöstön työtyytyväisyyden/-tyytymättömyyden. Eräs haastateltava nosti esille monta mielenkiintoista esimerkkiä. Hän mainitsi seuraavaa: *”sosiaaliset vuorovaikutustilanteet, käytäväkeskustelut, kahvipöytäkeskustelut, ihmisten tapa ottaa tilanteet esille päivittäisissä tilanteissa, sosiaaliset tilanteet, annetut kannanotot ja miten ne heijastuvat kannanottoihin virallisissa kokouksissa ja jos vapaamuotoiset keskustelut poikkeavat radikaalisti niistä, joita virallisissa kokouksissa uskalletaan esittää niin luottamuksen henki ei ole parhaalla mahdollisella tolalla, sekä avoimuus*”. Näiden lisäksi mainittiin työhyvinvointikysely, poissaolotiedot, palkkatilastot ja koulutus.

Henkilöstöraportin seurantakohteet

Nykyisestä henkilöstöraportista nousi yksi seurantakohde ylitse muiden. Kolme haastateltavaa seuraavat sairauspoissaoloja. Kaksi haastateltavaa seuraavat välillisiä palkkoja eli ei-tehdyn työajan palkkoja (ks. liite 2). Näiden lisäksi johtajat seuraavat ter-

veydellistä toimintakykyä ja työhyvinvointia, palvelussuhteen luonnetta, sekä työaika- ja työpanosta. Palvelussuhteen luonnetta seuraava haastateltava totesi, että *”osaamistasoa ei tarvitse seurata, rekrytoinnissa säädökset ohjaavat ja pätevyys vaikuttaa”*. Eräs haastateltava totesi seuraavan yleisesti henkilöstön määrää ja rakennetta.

Lisäksi kysyttiin mitä seurantakohteita ja tunnuslukuja haastateltavat haluaisivat lisätä henkilöstöraporttiin. Kaksi haastateltavista halusi henkilöstöraporttiin henkilötyövuoden ja vaihtuvuuden. Näiden lisäksi toivottiin osaamisen kehittämistä, johtamisen kehittämistä, työhyvinvointia, työilmapiiirimittauksia ja työolobarometria, palkkausjärjestelmiä ja palkitsemista, eläkkeelle siirtymistä, työaikamuotoja, työtapaturmia, sekä asiakastyytyväisyyttä. Lisäksi eräs haastateltava totesi, että henkilöstön määrän ja rakenteen seurannassa *”tilapäisen henkilöstön kannalta ei ole väliä, mutta sen sijaan vakituisten seurannassa on”*. Hän lisäsi vielä, että *”sairauspoissaoloissa voi valehdella että jos yksi henkilö on 180 vuorokautta sairauslomalla niin tämä vääristää tilastoja, joten tällaiset tapaukset pitäisi olla erotettu tilastoista ja sairauspoissaoloista”*. Hän lisäsi vielä, että *”olennaista olisi, että pitäisi ilmetä tunnuslukujen kehitys”*. Lisäksi eräs haastateltava muistutti että *”liiallisesta kyttäyksestä ei ole hyötyä vaan haittaa”*. Osaaminen ja sen kehittäminen jäi yllättävän vähäiselle huomiolle. Monissa lähteissä (ks. esim. KT Kuntatyönantajat 2011.) osaaminen nostetaan jopa tärkeimmäksi osa-alueeksi, sillä osaamisen kehittämisellä voidaan parantaa sekä palvelutuotannon tuloksellisuutta, että työelämänlaatua samanaikaisesti.

Henkilöstön tila

Tässä tutkimuksessa nousi esille tarve selvittää henkilöstöasioiden tila tällä hetkellä. Kaksi haastateltavaa totesivat tämän hetken tilan olevan haasteellinen. Toinen totesi tämän johtuvan *”eläköitymisestä, jota ei pysty ennakoimaan, eläköitymishetki missä vaiheessa jää pois työelämästä on työntekijän oma päätös”*. Eläköitymistä on haastavaa arvioida, sillä työntekijä voi päättää eläkeiän 63-68 vuoden välillä, kuten aiemmin mainittiin. Tämän lisäksi huomioitava on myös se, että suurten ikäluokkien tullessa eläkeikään työvoiman eläköityminen tulee kiihtymään ja eläkkeelle jää 2010-luvulla kaksinkertainen määrä ihmisiä verrattuna 2000-luvun alkuvuosiin (Lähdevuori 2009). Eräs haastateltava totesi, että henkilöstöasioiden tila on tällä hetkellä *”hyvä ja avoin, sillä asioita nostetaan esille”*. Henkilöstöasioiden tilasta nousi esille myös, että se on

”byrokraattinen, kankea, ja henkilöstöosasto on paineissa johtuen kuntaliitoksesta”. Lisäksi eräs haastateltava totesi, että *”puuttuu yhteen hiileen puhaltaminen”* ja lisäsi vielä, että *”henkilöstöosaston pitäisi olla dynaamisempi ja modernimpi”*. Kun selvitettiin mihin nämä edellä esitetyt arvot perustuvat, nosti kolme haastateltavaa esille käytännön työkokemuksen. Eräs näistä jatkoi vielä, että tämä perustuu *”vertailuun muihin työpaikkoihin, joissa ollut aikaisemmin”*. Eräs haastateltava nosti esille, että *”arvio perustuu henkilöstöhallinnon toimintamalliin”*.

Lisäksi tutkimuksessa nousi esille tarve selvittää määräaikaisten työntekijöiden palkkaaminen. Vastauksista ilmeni, että määräaikaista palkataan hyvin monenlaisiin tehtäviin, lähinnä sijaisuuksiin ja projekteihin. Eräs haastateltava kiteytti määräaikaisten työntekijöiden palkkaamisen perustuvan *”palveluajatteluun eli niihin tehtäviin, joita on pakko tuottaa”*. Haastateltavat totesivat, että määräaikaisten työntekijöiden palvelujakson pituus on yhdestä päivästä kokonaiseen kalenterivuoteen. Eräs haastateltava totesi, että *”määräytymisperuste voi olla jokin äkillinen tarve”*. Eräs toinen haastateltava totesi, että *”muun muassa sairausloman jatkuessa saattaa sopimuksen kesto ketjuuntua esimerkiksi sopimusta jatketaan kahden viikon välein”*. Määräaikaista työntekijöitä tarvitaan välttämättömiin työtehtäviin palvelutoiminnan sujumiseksi, esimerkiksi sairauspoissaolojen ja vuosilomien tuuraajaksi (Kuntatyönantaja 2010).

Kolme haastateltavaa totesivat, että he eivät saa omalla toimialalla riittävästi tietoa määräaikaisten henkilöstön yhteenlasketusta henkilötövuosimäärästä ja vastaavasti kukaan ei saanut tietoa koko kaupungin henkilötövuosimäärästä. Eräs näistä haastateltavista totesi, että *”tärkeää on että täyttyy lainmukaisuus”*, ja hän jatkoi *”näen tiedon enempi henkilöstöosaston tehtävänä”*. Eräs haastateltava totesi, että *”saa tiedon omalta toimialalta heti kun työsopimusta allekirjoitetaan”*.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportoinnin nykytilaa ja löytää henkilöstöraportointiin kehitysideoita. Tavoitteena oli myös selvittää, onko henkilöstöraportoinnista todellista hyötyä esimiestyössä. Lisäksi pyrittiin

selvittämään, miten henkilöstöraporttia käytetään henkilöstöjohtamisen tukena ja mitä tietoja esimies siitä tarvitsee tai käyttää, sekä puuttuuko henkilöstöraportista mahdollisesti jotain oleellista. Tutkimuksessa haastateltiin Savonlinnan kaupungin henkilöstöhallinnon johtajaa ja toimialojen johtajia. Haastatelluilla oli laaja kokemus esimiestehtävistä, mikä oli eräs vaatimus, kun haastateltavia valittiin. Haastateltavien vastaukset perustuivat paljolti käytännön työkokemuksen.

Tutkimuksen konkreettinen yhteenveto oli hankalaa tehdä, koska haastateltavilla oli niin eriävät mielipiteet henkilöstöraportoinnista. Tämä vaikutti erityisesti johtopäätöksiin tekemiseen siitä, mihin suuntaan Savonlinnan kaupungin tulisi henkilöstöraporttiaan rakentaa ja kehittää. Työn tuloksista voi kuitenkin havaita, että henkilöstöraporttia voi viedä ja kehittää moneen suuntaan. Mielestäni tutkimuksella vastattiin kuitenkin tutkimusongelmiin ja näin ollen tutkimuksen tavoite täyttyi. Tavoitteeseen pääsemiseen vaikutti oikean tutkimusmenetelmän valinta ja huolella laadittu teemahaastattelurunko. Käsitemaalyysi ja viitekehys auttoivat pysymään aiheessa eikä tutkimus lähtenyt laajentumaan aihealueen ulkopuolelle. Tutkimuksen onnistumiseen vaikuttivat myös onnistunut haastateltavien valinta ja heidän suostuminen tutkimukseen haastateltaviksi. Tällä tutkimuksella saatiin henkilöstöraportointiin liittyviin tuleviin tutkimuksiin hyvää pohjatietoa, jatkotutkimusehdotuksia ja käytäntöön sovellettavaa tietoa.

Tulevia tutkimussunntauksia ajatellen voisi selvittää miten henkilöstöraportointi suoritettaisiin käytännössä ja erityisesti miten tietoja saadaan kerättyä käytännössä. Tutkimus voisi olla myös täysin uudenlaisen henkilöstöraportin laatimistehtävä. Voisi myös toteuttaa henkilöstöraportointiin liittyen ns. bench marking:a. Bench marking eli parhaista käytännöistä oppimisen menetelmä (vertaisanalyysi, toimintoverailu) on menetelmä, jolla systemaattisesti opitaan hyviltä esikuvilta (Viitala 2007, 199). Tämän voisi toteuttaa niin, että voisi verrata Savonlinnan kaupungin henkilöstöraporttia niihin henkilöstöraportteihin, jotka on osoittautunut käytännössä hyväksi, eli esimerkiksi suurempien kaupunkien henkilöstöraportteihin tai yritysten henkilöstöraportteihin, joilla on kertynyt kokemusta henkilöstöraportin laadinnasta. Näistä voisi kerätä vertailuaineistoa, minkälaisia tunnuslukuja, analyyssejä, sekä minkälaista laadullista tietoa niissä on. Savonlinnan kaupunkiin liittyi Kerimäen ja Punkaharjun kunnat 1.1.2013 (Savonlinna 2013). Tämä todennäköisesti vaikutti henkilöstörakenteeseen ja -tilanteeseen, joten varmasti myös henkilöstöraportointiin. Tässä olisi myös selvitettä-

vää, minkälaisia vaikutuksia ja miten henkilöstöraportointi kannattaisi toteuttaa kuntaliitoksen jälkeen.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan tutustumalla etukäteen tutkimuksen tekemiseen liittyvään kirjallisuuteen erityisesti tässä tutkimuksessa käytettyjen menetelmien luotettavuuden kannalta. Tutkimuksessa pyrittiin myös toteuttamaan luotettavuuden parantamiseksi seuraavaksi esitettyjä tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä käsitteitä. Näitä ovat muun muassa reliabiliteetti, validius, triangulaatio ja vastaavuus.

Yleisimmät tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät käsitteet ovat reliabiliteetti (luotettavuus) ja validiteetti (pätevyys). (Likitalo & Rissanen 1998, 71). Reliaabeliuden ja validiuden käsitteet perustuvat siihen, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen. Tutkimus on reliaabeli, jos tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos, kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Tähän tutkimukseen reliabiliteetin käsite ei ole kovin sopiva, koska voidaan olettaa, että ihmiselle on ominaista ajassa tapahtuva muutos ja jokainen yksilö tekee omien kokemustensa perusteella tietystä kohteesta oman tulkintansa, sekä ihmisen käyttäytyminen riippuu kontekstista ja siis vaihtelee ajan ja paikan mukaan. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 185 - 186)

Validiuden käsitteistä tässä tutkimuksessa oli ennustevalidiuden ja tutkimusvalidiuden piirteitä. Ennustevalidius pystyy ottamaan huomioon ihmisen muuttumisen ja muuttuneet olosuhteet. Tässä tutkimuksessa ennustevalidius näkyi siinä, että tutkimus on joltain osin pystynyt lausumaan myöhemmin todennettavan kuvan tulevaisuudesta. Tutkimusvalidiuden muodoista tutkimuksessa oli rakennevalidiuden piirteitä. Rakennevalidius tarkoittaa sitä, että tutkimus koskee sitä, mitä sen on oletettu koskevan. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa käytetään käsitteitä, jotka heijastavat tutkituksi aiottua ilmiötä. Kysymys on siis tulkinnan ongelmasta. Toisten ymmärtäminen on sitä paremmin mahdollista, mitä tarkemmin käytettävät käsitteet selitetään. Näin ollen tutkimuksessa pyrittiin tarkkaan käsiteanalyysiin. Käsiteanalyysiin liittyen pyrittiin ottamaan huomioon olemassa olevaa tietoa, jota on kolmenlaista: arkikokemukset,

muiden tutkijoiden määritelmät ja tutkittavien määritelmät. Käsitteiden määrittelyssä oli tärkeää päästä siihen, että tutkittiin sitä mitä oli tarkoitus ja käytettyjen käsitteiden määritelmät olivat mahdollisimman lähellä tutkittavien ja tutkimusyhteisön käsitystä. Tutkimuksensa pyrittiin siihen, että se paljasti tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista. Tämän tapahtuu kuitenkin tietoisena siitä, että tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon jo tietojen keruu vaiheessa ja että kyse on tutkijan tulkinnoista, hänen käsitteistöstään, johon tutkittavien käsityksiä yritetään sovittaa. Tutkimuksen kannalta tärkeää oli myös ottaa huomioon kaikki käytettävissä oleva aineisto, litteroida tiedot oikein, sekä heijastaa tulokset tutkittavien ajatusmaailmaa niin pitkälle kuin mahdollista. Rakennevalidus huomioi myös sen, että toinen tutkija voi päätyä erilaiseen tulokseen ilman, että sitä on välttämättä pidettävä tutkimusmenetelmän heikkoutena tai edes tutkimuksen heikkoutena. Lisäksi tutkimuksessa voitiin havaita ulkoisen validiuden piirteitä, joka tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä erilaisiin tilanteisiin ja henkilöihin. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 186 - 189)

Reliaabelius ja validius eivät välttämättä ole käyttökelpoisia käsitteitä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa, koska kyseiset käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja näitä käsitteitä on yleensä käytetty mittaamisesta puhuttaessa. Holstein ja Gubrium (1995) ovat todenneet, että *''kun haastattelu nähdään dynaamisena, merkityksiä tuottavana tilanteena, erilaiset kriteerit pätevät''*. Lisäksi he ovat esittäneet, että *''Ei voida olettaa, että yhdessä tilanteessa annetut vastaukset toistavat toisessa tilanteessa annettuja, koska nämä ovat peräisin eri tuottamisolosuhteista''*. Bloorin (1997) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on olemassa kaksi pääasiallista toimintatapaa: triangulaatio ja vastaavuus. Triangulaatiossa yhdellä menetelmällä, eli tässä tutkimuksessa haastatteleamalla, saatuja tietoja vertailtiin muista lähteistä saatuihin tietoihin. Kun saatiin tietty yksimielisyyys, voitiin päätellä, että henkilön antama tieto, käsitys tai tulkinta oli saanut vahvistusta. Samalla oli kuitenkin huomioitava se, että ihmisten käsitykset vaihtelevat samastakin kohteesta melko lyhyenkin ajan kuluessa. Tutkimuksessa pyrittiin osoittamaan myös vastaavuus tutkijan tulkintojen ja tutkittavien tulkintojen välillä. Janesick (1994) nimittää tätä uskottavuuden määrittämiseksi. Haastateltavat itse saivat tutustua tutkijan tulkintoihin eli esimerkiksi teemahaastatteluun liittyvään käsitteistöön ja tunnuslukuihin, mutta täytyi kuitenkin huomioda, että tietosuoja säilyi. Tutkimuksessa toteutettiin myös Corbinin ja Straussin (1990) ehdotusta, että raportoida tuloksia validoitiin viittaamalla sopivissa pai-

koissa kirjallisuuteen. Kaikelle ei kuitenkaan yritetty löytää vahvistusta kirjallisuudesta, koska se olisi estänyt tutkimuksen etenemistä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185 – 190.)

LÄHTEET

Ahonen, Guy 1998. Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Kauppakaari.

Ahonen, Guy 2002. Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen: Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen - tutkimuksen keskeiset havainnot. Työterveyslaitos. Työssä jaksamisen ohjelma. Helsinki.

Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith 2000. Research Methods in Education. London: Routledge Falmer.

Eronen, Anne 1998. Yrityksen henkisen pääoman arviointi - malleja ja tunnuslukuja. ETLA, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. PDF-dokumentti. http://www.etla.fi/files/508_dp626.pdf. Päivitetty 12.1.1998. Luettu 8.10.2012.

Eronen, Anne 1999. Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo. Helsinki: Taloustieto.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Flamholtz, Eric G. 1999. Human Resource Accounting: Advances in Concepts, Methods and Applications. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Järvinen, Asko 1996. Henkilöstö voimavarana: rekrytointi ja kehittäminen. Helsinki: Edita.

Kallio, Tomi J. & Palomäki, Jari 2011. Teoria ja teorianmuodostus liiketaloustieteessä. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Kivimäki, Riikka 2009. Henkilöstöraportointi kunta-alalla – Case Tampereen seutukunta. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu03580.pdf>. Päivitetty 16.4.2009. Luettu 22.5.2012.

Koivuniemi, Tiina 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla: Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja. PDF-dokumentti. <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5943-1.pdf>. Päivitetty 30.4.2004. Luettu 22.5.2012.

KT Kuntatyönantajat 2011. Työelämän kehittäminen. KT Kuntatyönantajat. WWW-sivut. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-kehittaminen/Sivut/default.aspx>. Päivitetty 22.9.2011. Luettu 16.1.2013.

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003a. Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä. KT Kuntatyönantajat. PDF-dokumentti. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Sivut/julkaisu.aspx?product=2003-002>. 8.2.2011. Luettu 11.1.2013.

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003. Työhyvinvointi kunta-alalla: strategia ja suositus työhyvinvoinnin edistämiseksi ja muutosten hallinnaksi. KT Kuntatyönantajat. Yleiskirje 9/2003. PDF-dokumentti. http://www.kts.fi/tyohyvinvointi_kunta_alalla.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 5.1.2013.

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004. Kunta-alan henkilöstöraporttisuositus. KT Kuntatyönantajat. KT:n Yleiskirje 10/2004. PDF-dokumentti. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2004/Sivut/1004-Kunta-alan-henkilostoraporttisuositus.aspx>. Päivitetty 20.2.2004. Luettu 18.5.2012.

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007. Kuntapalvelujen strateginen toteuttaminen henkilöstöjohtamisen avulla. Kannanotto. KT Kuntatyönantajat. WWW-dokumentti. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/henkilostojohtaminen-tuloksellisuus-ja-osaaminen/Sivut/kuntapalvelujen-strateginen-toteuttaminen.aspx>. Päivitetty 14.3.2007. Luettu 12.1.2013.

Kunnat.net 2011. Kuntien henkilöstö. Kunnat.net. WWW-sivut. <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/toiminta/kuntien-henkilosto/Sivut/default.aspx>. Päivitetty 29.6.2011. Luettu 25.9.2012.

Kuntatyönantaja 2010. Kuntapalveluissa tarvitaan sijaisia. KT Kuntatyönantajat. Kuntatyönantaja 5/2010. WWW-sivut. <http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2010/5/Sivut/kuntapalveluissa-tarvitaan-sijaisia.aspx>.

Kyrö, Paula 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Yrittäjäyyskasvatuksen julkaisusarja. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.

Lähdevuori, Laura 2009. Työvoima eläköityy vauhdilla kaikilla aloilla. Tekniikka ja talous. WWW-sivut. <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/tyovoima+elakoityy+vauhdilla+kaikilla+aloilla/a352841>. Päivitetty 30.11.2009. Luettu 16.1.2013.

Likitalo, Heikki & Rissanen, Riitta 1998. Tutkimusmenetelmät: menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisut D 8/1998. Opetusmoniste. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Lovio, Marjut & Kuisma, Mika 2006. Henkilöstöraportointi osana yhteiskuntavastuuraportointia – Yritysten nykykäytäntöjen kehittäminen. Helsingin kauppakorkeakoulu. Organisaatiot ja johtaminen. PDF-dokumentti. <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/wp/w401.pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 22.8.2012.

Metsämuuronen, Jari 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp.

Puusa, Anu 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.

Sauri, Markku 1994. Henkilöstöstrategiat ja henkilöstötoimi julkisen hallinnon uudistumisen tukena. Teoksessa Varila, Juha (toim.) Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Helsinki: Painatuskeskus.

Savonlinna 2012. Savonlinnan kaupungin toimielimet ja toimialat. Savonlinna. WWW-sivut. <http://www.savonlinna.fi/paatoksenteko/toimialat>. Ei päivitystietoja. Luettu 20.9.2012.

Savonlinna 2013. Kuntaliitos Savonlinna-Kerimäki-Punkaharju. Savonlinna. WWW-sivut. <http://www.savonlinna.fi/savonlinna-tietoa/kuntaliitos>. Ei päivitystietoja. Luettu 16.1.2013.

Savonlinnan kaupungin tilinpäätös 2011. Savonlinnan kaupunki. WWW-sivut. http://www.savonlinna.fi/filebank/697-Tilinpaaatos_taloushallinto.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 6.6.2012.

Seppälä, Antto & Seppälä, Tuukka 2004. Liiketoimintatiedon hallinta julkissektorilla – esimerkkiyhteisönä kunta. Teoksessa Mäkipää, Marko & Ruohonen, Mikko (toim.) Organizational Learning and Knowledge Management in Context. Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Julkaisusarja D – verkkojulkaisut. WWW-dokumentti. <http://www.cs.uta.fi/reports/dsarja/D-2004-4#page=32>. Ei päivitystietoja. Luettu 22.5.2012.

Suomen Kuntaliitto 2002. Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja: strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä. PDF-dokumentti. http://shop.kuntatyonantajat.fi/product_details.php?p=110. Ei päivitystietoja. Luettu 6.1.2013.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työeläke.fi 2012. Eläke-etuudet. Työeläke.fi. WWW-sivut. <http://www.tyoelake.fi/fi/elakeetuudet/Sivut/default.aspx>. Päivitetty 1.10.2012. Luettu 16.12.2012.

Työssä jaksamisen ohjelma 2002. Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös – Malli ja ohjeet. Työterveyslaitos. Helsinki. WWW-dokumentti. www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/MallijaOhje.doc. Ei päivitystietoja. Luettu 1.10.2012.

Työturvallisuuskeskus TTK 2012. Henkilöstöraportointi. Työturvallisuuskeskus TTK. WWW-sivut. http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/henkilostoraportointi. Ei päivitystietoja. Luettu 24.7.2012.

Ulrich, Dave 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

Varila, Juha 1994. Henkilöstöstrategia työsi tukijaksi. Teoksessa Varila, Juha (toim.) Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Helsinki: Painatuskeskus.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Savonlinnan kaupungin henkilöstöraportin sisältämät tunnusluvut

| Yleiset henkilöstöraportin seurantakohteet Seurantakohteiden 1-33 sisältö kuvattu liitteessä 2 (mukaillen Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 11-19). | Sisältyvät Savonlinnan kaupungin tilinpäätöksessä (2011, 144-155) olevaan henkilöstöselvitykseen, (●) |
|---|--|
| Henkilöstön määrä ja rakenne | |
| 1. palvelussuhteen luonne | ● |
| 2. päätoimisuus | |
| 3. henkilötyövuosi | |
| 4. henkilöstön lukumäärä ammattiryhmissä | |
| 5. henkilöstön lukumäärä sopimusaloittain tai kuukausipalkkaiset/tuntipalkkaiset | |
| 6. ikä | ● |
| 7. eläkkeelle siirtyminen | |
| 8. henkilöstön palvelussuhteen pituus | |
| 9. vaihtuvuus | |
| 10. henkilöstön rekrytointi | |
| 11. työharjoittelu | |
| Työaika ja työpanos | |
| 12. tehty työpanos | ● |
| 13. työaikamuodot | |
| Osaaminen, sen kehittäminen ja johtaminen | |
| 14. koulutustaso | |
| 15. osaamisen kehittäminen | |
| 16. johtamisen kehittäminen | |
| Terveydellinen toimintakyky ja työhyvinvointi | |
| 17. sairauspoissaolot | ● |
| 18. työtapaturmat | |
| 19. kuntoutus | |
| 20. työn kuormittavuus | |
| 21. työhyvinvointi, työilmapiirimittaukset, työolobarometri | |
| Innovatiivisuus, yhteistoiminta ja verkostoituminen | |
| 22. aloitetoiminta | |
| 23. sisäinen tiedottaminen | |
| 24. kehittämishankkeet | |
| 25. yhteistoiminta | |
| 26. asiakastyytyväisyys | |
| 27. seutu- ja aluekeskusyhteistyö | |
| 28. yhteisösuhteet | |
| Palkkaus ja henkilöstökustannukset | |
| 29. palkkausjärjestelmät ja palkitseminen | |
| 30. keskiansiot | |
| 31. henkilöstökustannukset | ● |
| 32. välilliset palkat | ● |
| 33. muut välilliset kustannukset | |

Henkilöstöraporttisuosituksen seurantakohteet ja tunnusluvut (mukaillen Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 11-19)

Henkilöstön määrä ja rakenne

1. Palvelussuhteen luonne

- toistaiseksi voimassa olevassa palvelussuhteessa olevan henkilöstön lukumäärä (ns. vakinaiset)
 - o määräaikaisen henkilöstön lukumäärä
 - o tukitoimenpitein työllistettyjen lukumäärä
 - o oppisopimussuhteisten lukumäärä.

2. Päätoimisuus

- kokoaikatyössä olevan henkilöstön lukumäärä
 - o osa-aikatyössä olevan henkilöstön lukumäärä
 - o sivuvirassa olevan tai sivutoimisen henkilöstön lukumäärä.

3. Henkilötyövuosi

Henkilötyövuodella tarkoitetaan täyttä työaikaa tekevän henkilön koko vuoden työskentelyä. Osan vuotta kestäneet tai osa-aikaiset palvelussuhteet muutetaan henkilötyövuosiksi.

4. Henkilöstön lukumäärä ammattiryhmissä tai yleisimmissä nimikkeissä

Voidaan lisäksi ilmoittaa muutos (%) edelliseen vuoteen.

5. Henkilöstön lukumäärä sopimusaloittain tai kuukausipalkkaiset/tuntipalkkaiset

Voidaan lisäksi ilmoittaa muutos (%) edelliseen vuoteen.

6. Ikä

- ikäjakauma
ryhmiteltynä viiden vuoden välein: alle 20 v, 20-24 v, 25-29 v, 30-34 v, 35-39 v, 40-44 v, 45-49 v, 50-54 v, 55-59 v, 60 v tai vanhempi, yli 60-vuotiaat voidaan esittää myös ikävuosittain
- keski-ikä.

7. Eläkkeelle siirtyminen

Kertomusvuonna eläkkeelle siirtyneiden lukumäärä

- vanhuuseläkkeelle siirtyneet
 - o työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet
 - o työttömyyseläkkeelle siirtyneet
 - o muilla eläkeperusteilla eläkkeelle siirtyneet
 - o osa-aikaeläkkeelle siirtyneet.

8. Henkilöstön palvelussuhteen pituus

Vakinaisen henkilöstön palvelussuhteen pituus omalla työnantajalla/työhistoria.

Henkilöstön lukumäärä palveluksessaolovuosien mukaan ryhmiteltynä

- alle 2 vuotta, 2-4 vuotta, 5-9 vuotta, 10-14 vuotta, 15-19 vuotta, 20-24 vuotta, 25-29 vuotta, 30 vuotta tai yli
- keskiarvo vuosina.

9. Vaihtuvuus

Vakinaisen henkilöstön tulovaihtuvuus ja lähtövaihtuvuus

- vuoden aikana palvelukseen tulleiden ja palveluksesta eronneiden henkilöiden lukumäärinä
- tulovaihtuvuus- ja lähtövaihtuvuusprosentteina, jotka lasketaan suhteuttamalla em. henkilöiden lukumäärät edellisen vuoden lopun vakinaisen henkilöstön lukumäärään.

10. Henkilöstön rekrytointi

- vuoden aikana rekrytoitun vakinaisen henkilöstön määrä ammattiryhmittäin
- hakemusten määrä avoinna olevaa työpaikkaa kohden
- sisäisten ja ulkoisten valintojen määrä
- nuorten rekrytointi kesätöihin
- käytetyt rekrytointikanavat, osallistuminen rekrytointitapahtumiin, yms.

11. Työharjoittelu

- työharjoittelijoiden ja työssäoppijoiden määrä
- TET-jaksossa olleet koululaiset.

Työaika ja työpanos

12. Tehty työpanos

Tehty työpanos eli tehty vuosityöaika voidaan laskea kaavalla:

- Kalenterivuoden päivät (365 tai 366)
- lauantait, sunnuntait, työaika lyhentävät arkipyhät
- = teoreettinen säännöllinen vuosityöaika (työpäiviä)
- vuosilomapäivät (työpäivinä)
- = säännöllinen vuosityöaika työpäivinä
- palkalliset poissaolot (työpäivinä)
- palkattomat poissaolot (työpäivinä)
- = tehty säännöllinen vuosityöaika työpäivinä
- + rahana korvatut lisä- ja ylityötunnit, jotka on muutettu työpäiviksi
- = tehty vuosityöaika työpäivinä

Palkalliset ja palkattomat poissaolot voidaan eritellä tarkemminkin tässä laskelmassa poissaolon syyn mukaan

- sairauslomat
- työtapaturmat ja ammattitaudit
- perhevapaat (äitiys-, isyys-, vanhempainvapaa, hoitovapaa, tilapäinen hoitovapaa)
- muut poissaolot.

13. Työaikamuodot

Henkilöstön lukumäärä kunnassa käytössä olevissa työaikamuodoissa

- toimistotyöaika
- yleistyöaika
- jaksotyöaika
- säännöllinen työaika 37 tuntia/viikko
- kolmivuorotyö
- muut työaikamuodot
- työaikajoustot, joustavat työjärjestelyt (etätyö, osa-aikalisä, vuorotteluvapaat).

Osaaminen, sen kehittäminen ja johtaminen

14. Koulutustaso

Koulutustaso luokitellaan:

| | |
|-----|--------------------------|
| 1-2 | perusaste (ei tutkintoa) |
| 3 | keskiaste |
| 5 | alin korkea-aste |
| 6 | alempi korkeakouluaste |
| 7 | ylempi korkeakouluaste |
| 8 | tutkijakoulutus |

15. Osaamisen kehittäminen

- työnantajan omana toimintana järjestämä tai muutoin hankkima sisäinen ja ulkoinen koulutus työpäivinä (päivät yhteensä ja/tai keskimäärin/henkilö)
- työnantajan maksama ammatillinen henkilöstökoulutus työpäivinä (kuinka moni osallistunut, päivät yhteensä ja/tai keskimäärin/henkilö, mitä koulutusta)
- omaehtoinen (työnantajan tukema tai ei tukema) ammatillinen täydennys-, jatko- ja uudelleen koulutus (kuinka moni osallistunut, päivät yhteensä ja/tai keskimäärin/henkilö, mitä koulutusta)
- opintovapaalla olevien henkilöiden lukumäärä.

Koulutukseen osallistuminen on suositeltavaa eritellä henkilöstöryhmittäin. Pätevyyden ja osaamisen arviointi voidaan tehdä esim. osaamiskartoituksilla. Nykyisen henkilöstön osaamiskartoitukset ja osaamisen kehittämisen tarpeet voidaan selvittää esim. kehityskeskustelujen yhteydessä.

16. Johtamisen kehittäminen

- kehityskeskustelujen kattavuus % (kuinka suuri osa henkilöstöstä on systemaattisten kehityskeskustelujen piirissä)
- systemaattiseen esimieskoulutukseen osallistuneiden määrä ja esimieskoulutuspäivien määrä
- esimieskoulutuksen (systemaattisen) sisältö
- mentorointi tai muu johtamisen kehittämisen menetelmät.

Terveydellinen toimintakyky ja työhyvinvointi

Poissaoloprosentti voidaan laskea eri poissaololajeista kaavalla:

$$\text{poissaoloprosentti} = (\text{poissaoloaika} / \text{teoreettinen säännöllinen vuosityöaika}) \times 100$$

17. Sairauspoissaolot

Vuoden aikana kertyneet palkalliset, osapalkalliset ja palkattomat sairauspoissaolot

- sairauspoissaolopäiviä / henkilö
- poissaolon pituuden mukaan (esim. 1-3 pv, 4-10 pv, 11-60 pv, 61-90 pv, 91-180 pv, yli 180 pv)
- sairauspoissaoloprosentti.

18. Työtapaturmat

Työtapaturmista eli esim. työtapaturmista, työmatkatapaturmista ja ammattitaudeista johtuvat poissaolot

- poissaolotapausten lukumäärä
- poissaoloaika yhteensä ja/tai keskimääräinen poissaoloaika/henkilö
- työtapaturmapoissaoloprosentti.

19. Kuntoutus

Kuntoutukseen osallistuneiden henkilöiden lukumäärä ja kuntoutuspäivät yhteensä tai keskimäärin/henkilö.

20. Työn kuormittavuus

Työn kuormittavuuden arviointi.

21. Työhyvinvointi, työilmapiirimittaukset, työolobarometri

Tässä yhteydessä voidaan kuvata myös esim. merkittävät kehityshankkeet ja investoinnit työhyvinvointiin sekä työsuojelutoimintaohjelmassa mainitut hankkeet. Kunnalla on mahdollisuus vuosittain saada tietoa henkilöstön odotuksista, tulevasta kehityksestä ja työilmapiiristä. Työilmapiiri- tai työtyytyväisyyskartoituksilla voidaan selvittää johtamisen ja esimiestoiminnan tuloksellisuutta, työtyytyväisyyttä, motivaatiota, jaksamista sekä sitoutumista. Selvitykset kannattaa tehdä vuosittain tai muutaman vuoden välein.

Innovatiivisuus, yhteistoiminta ja verkostoituminen

22. Aloitet toiminta

- aloitteet (lukumäärä)
- aloitteiden määrä/henkilö
- kuvaus merkittävimmistä toimenpiteisiin johtaneista aloitteista
- aloitteellisuudesta palkitseminen.

23. Sisäinen tiedottaminen

- henkilöstölehti
- intranet
- työpaikkakokousperiaatteet ja -käytäntö.

24. Kehittämishankkeet

Henkilöstöstrategian toteuttamisen kannalta käynnissä olevien

- kehittämishankkeiden määrä ja/tai henkilömäärä, jotka kehittämishankkeiden piirissä
- kehittämistoimintaan osoitettu tai käytetty aika (% työajasta)
- kuvaus merkittävimmistä kehittämishankkeista.

25. Yhteistoiminta

- edustuksellisten yhteistoimintaorganisaatioiden kokousten lukumäärä
- luottamusmiesten lukumäärä
- työsuojeluvaltuutettujen lukumäärä
- merkittävät käsitellyt asiat ja toimenpiteet.

26. Asiakastyytyväisyys

Perustuu yhden tai useamman hallinnonalan tai koko kunnan palveluja koskevaan kyselyyn

- henkilöstöstrategian kannalta keskeiset tulokset.

27. Seutu- ja aluekeskusyhteistyö

Kunta voi kuvata esim. henkilöstöasioissa yli kuntarajojen tapahtuvaa yhteistyötä, yhteisiä projekteja tai yhteisiä virkoja.

28. Yhteisösuhteet

Kunta voi kuvata esim. yhteistoimintamuotoja työvoimaviranomaisten tai oppilaitosten kanssa mm. työvoiman saatavuuden turvaamiseksi.

Palkkaus ja henkilöstökustannukset

29. Palkkausjärjestelmät ja palkitseminen

Työn vaativuuden arvioinnin perusteet ja arvioinnin toteuttaminen kunnassa.

Henkilökohtaisen lisän käyttö kunnassa.

Kunnassa käytössä olevat tulospalkkiojärjestelmät

- järjestelmän kuvaus ja toteutuminen
- järjestelmän piirissä oleva henkilöstö
- maksetut tulospalkkiot.

30. Keskiansiot

Keskiansiot lasketaan kokoaikatyössä täyttä palkkaa saaneen henkilöstön ansioista, ja esitetään ottaen huomioon yksilön tietosuoja

- koko kunnan tasolla tai sopimusaloittain tai palkkahinnoitteluryhmittäin tai ammattiryhmittäin
- tehtäväkohtainen peruspalkka ja/tai kokonaisansio euroa/kk, sekä %-muutos edelliseen vuoteen.

31. Henkilöstökustannukset

- palkat yhteensä euroina sekä %-muutos edelliseen vuoteen
- sosiaaliturvan kustannukset yhteensä euroina sekä %-muutos edelliseen vuoteen
- voidaan erikseen mainita sijaisten palkkauskustannukset
- sosiaaliturvan kustannuksista voidaan erikseen ilmoittaa esim. eläkevakuutusmaksut.

32. Välilliset palkat

Ei-tehdyn työajan palkat

- palkat sairaus- ja työtapaturmapoissaoloajalta
- palkat perhevapailta
- palkat vuosiloma-ajalta ml. lomaraha ja lomakorvaus
- muut virkavapaan tai työloman ajalta maksetut palkat.

33. Muut välilliset kustannukset

- työpaikkaruokailu, netto
- luontoisedut
- suojavaatetus
- henkilöstön hankintakustannukset
- työterveyshuolto (ml. tai erikseen kuntoutukseen käytetyt varat), netto
- varhaiskuntoutus ja työhyvinvointia edistävä toiminta
- koulutuskustannukset
- henkilöstön virkistystoiminnan tukeminen.

Teemahaastattelurunko

Aiheena: Henkilöstöraportti henkilöstöjohtamisen tukena

Haastateltavien esittely ja kokemus henkilöstöraportoinnista

- koulutustaustanne ja nykyinen tehtävä
- aikaisempi työkokemus esimiestehtävistä
- oletko ollut henkilöstöraportin kanssa tekemisissä aiemmin

Henkilöstöraportin merkitys ja hyödyntäminen

- onko vuotuinen henkilöstöraportti hyödyllinen työkalu johtamisen kannalta
- minkälaisissa työtilanteissa henkilöstöraportista on ollut hyötyä
- millainen olisi mielestänne hyvä henkilöstöraportti
- millaisia ongelmia liittyy henkilöstöraportointiin
- minkälaisia muita ”välineitä” käytät henkilöstön tilan seuraamiseen

Henkilöstöraportin seurantakohteet (katso liite 2)

- mitä seurantakohteita aktiivisesti seuraat
- mitä seurantakohteita haluaisit lisättävän henkilöstöraportointiin

Muuta

- henkilöstöasioiden tila
 - o arvio tämän hetken tilasta ylipäätään
 - o mihin arvio perustuu
- määräaikaisten työntekijöiden palkkaaminen
 - o minkälaisiin työtehtäviin määräaikaisia työntekijöitä palkataan toimialallanne
 - o minkä pituisia palvelujaksoja määräaikaisilla työntekijöillä esiintyy
 - o arvioitko saavasi riittävästi tietoa määräaikaisen henkilöstön yhteenlasketusta henkilötyövuosimäärästä, ja olisiko kyseinen tunnusluku hyödyllinen
 - a) omalla toimialallanne
 - b) koko kaupungilla